# إدارة المـــوارد البشريـــة

دكتور علي محمد عبد الوهاب
أستاذ أدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾

قرآن كريم - النحل ٩٧

## إهـــــداء

إلي هند .. وأحمد..

والصغيرتين نادين وجنا...

# المحتويـــات

# مقدمة

هذا كتاب فى إدارة الموارد البشرية ، نوظف فيه نظرة تطويرية ، للعمل على تنمية العنصر البشرى الثمين ، وصقل مهاراته ، وإشباع دوافعه ، وزيادة عطائه ، ورفع إنتاجيته . وقد اخترنا لذلك موضوعات حيوية . وحاولنا أن نعالجها بشكل جديد ، يجد فيه الدارسون والممارسون إجابات عن بعض أسئلتهم المتعلقة بكيفية الحصول على أفضل نتائج من خلال القوى العاملة التى تشتغل فى مختلف المنظمات والمؤسسات . ومن هذه الأسئلة :

ما هى العملية الإدارية والوظائف التى تتكون منها والمجالات التى تخدمها وعلاقتها بالعلوم الأخرى ؟ وما هى طبيعة المنظمات ومكوناتها ومقوماتها وأنواعها ؟ وما المقصود بالنظام المفتوح وما هى خصائصه ؟ ثم ما هى إدارة الموارد البشرية - مفهومها الحديث والتحديات التى تواجهها ، وأهدافها وأنشطتها وهيكلها وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى ؟

وما المقصود بالمسار المهنى للعاملين ؟ كيف نخطط له وندبره بحيث نحصل على القوى العاملة الملائمة التى تحقق أهداف العمل وتشبع حاجاتها المتنوعة فى نفس الوقت ؟ وكيف نخطط كذلك لتطوير الموارد البشرية لصقلها وزيادة مهاراتها واستمرار عطائها ؟ كيف نحدد إحتياجاتها التدريبية ونحدد الأهداف التطويرية ، ونقيس نجاح مجهودات التطوير ؟ وما هو المفهوم الحديث لتقويم أداء العاملين ؟ وما هى الطرق التى يمكن استخدامها لتقويم الأداء ؟ وكيف يمكن للرؤساء والمديرين أن ينفذوا خطة تقويم الأداء بالدرجة الواجبة من الفاعلية ؟

وما هى المهمة الجديدة للقائد الإدارى ؟ كيف يقود فريق عمل متكاملا ، بالنجاح المطلوب ؟ وما هى الخصائص والمهارات التى يجب أن يحوزها القائد للتعامل مع فريق العمل ؟ وما هى أهداف التحفيز ، وأهميته، وأنواع الحوافز؟

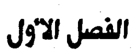
وما هى دوافع العاملين التى يجب إشباعها ؟ وما هى شروط نجاح نظام الحوافز؟ ثم كيف تخدم الاتصالات الإدارية إدارة الموارد البشرية ؟ ما هى أنواع الاتصالات ومشكلاتها ، وكيفية التغلب على هذه المشكلات ؟

وما الجديد فى الأساليب التى تتبعها الإدارة فى المنظمات الحديثة العالمية الناجحة ؟ ما هى الإدارة بالأهداف - كيف نشأت وتطورت ؟ ما هى مراحل وخطوات تنفيذها ؟ وما المهارات المطلوبة لها ؟ وما مزاياها ومشكلاتها والاحتياطات الواجب اتخاذها لضمان نجاحها ؟ وما المقصود بالهندرة أو إعادة هندسة الإدارة ، ما هى أسسها ومبادؤها ؟ وما هى أهم مزاياها ومشكلاتها ، والمراحل والخطوات التى يجب أن تتبع لتنفيذها ؟ وما هى أهم خصائص الهندرة الفعالة ؟ ثم ما هى الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالحسابات المفتوحة. ما أهميتها ، وكيف تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة ؟ كيف يمكن تطبيقها ؟ ما هى السلوكيات الواجبة عند تطبيقها ؟ وما المقصود بتمكين العاملين وكيف يمكن توظيفه لاتخاذ قرارات أفضل ؟ وما المواصفات المطلوبة فى كل من القادة والعاملين الذين يتولون أعباء الإدارة على المكشوف .

ونحن إذ نقدم فى هذا الكتاب إجابات عن الأسئلة السابقة ، نرجو أن يتوصل القارئ الكريم - دارسا أو ممارسا - إلى إجابات أخرى ويربطها بالمجال الذى يعمل فيه ، ويطور مهارته فى تشغيل هذه الإجابات فى الواقع العملى. . . بذلك تتغذى العقول وتتسع المدارك وتتنوع الممارسات ، حتى يمكن توجيه الطاقات البشرية - رأس المال الذكى - نحو آفاق جديدة لتحقيق أفضل النتائج.

والله يقول الحق وهو يهدى السبيل ،

علی محمد عبد الوهاب



# الفصل الأول

# العملية الإدارية ومنظمات الأعمال

المبحث الأول : العملية الإدارية

المبحث الثانى : طبيعة المنظمات

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

## أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد :

١ - تعرفت على طبيعة العملية الإدارية .

٢ - استوعبت مجالات الإدارة ووظائفها وعلاقتها بالعلوم الأخرى .

٣ - تفهمت طبيعة المنظمات وأنواعها .

٤ - تعرفت على النظام المفتوح وخصائصه .

٥ - كونت فكرة ملائمة عن الإدارة الحديثة للموارد البشرية .

## المبحث الأول

### العملية الإدارية

١ - ما هى الإدارة ؟

٢ - الإدارة العامة .

٣ - مهنة الإدارة .

٤ - الإدارة والعلوم الأخرى .

٥ - مجالات الإدارة .

## ١ - ما هى الإدارة ؟

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، للوصول إلى هدف محدد . ونشتق من هذا التعريف المفاهيم الهامة الآتية :

### ١ - الإدارة عملية

أى أنها نشاط حركى ، يتكون من مجموعة من الممارسات . وتدل لفظة « عملية » على أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير . بمعنى أن السياسة المالية لمنظمة ما مثلا تؤثر على سياسة التوظيف وطرقه . والتوظيف بدوره يؤثر على أساليب العمل وإجراءاته . والتغير التكنولوجى يحدث أثره على الجوانب الإنسانية والتنظيمية . وهكذا فإن الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة - غير الجامدة - المتفاعلة مع بعضها ، والتى تحقق فى مجموعها الهدف المراد الوصول إليه .

### ٢ - عملية اجتماعية

وهذا يعنى أن هناك عدداً من الناس يشتركون فى تحقيق الهدف المطلوب . وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريًا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين . فالإدارة تضم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف . . . إلخ . . فالمفهوم الاجتماعى لعملية الإدارة ينصب على وجود أعداد من الناس - يختلفون فى مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم . ويشتركون فى تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة. فهذا مهندس . وذلك اختصاصى فى الحاسب الآلى ، وهذا محاسب وذلك متخصص فى اقتصاديات المشروعات .

وكذلك يعنى المفهوم الاجتماعى للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضًا لخدمة الناس . وهم جمهور المستهلكين ، الذين يشترون السلعة التى تنتجها المنظمة ، أو يستعملون الخدمات التى تقدمها . فالإدارة إذن تعتمد على الإنسان فى القيام بأعبائها وتحقيق أهدافها ، وتوجه نتائجها فى النهاية إليه .

وأخيرًا يعنى المفهوم الاجتماعى للإدارة أنها تمارس نشاطها فى محيط اجتماعى معين ، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف ، والتى تحدث أثرها على العملية الإدارية – تمامًا كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير .

### ٣ - عملية مستمرة

أما لفظة مستمرة فتعنى أنه طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات ، فإن الإدارة تمارس نشاطها فى هذا المجتمع . وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع ، كما أنها تتعقد وتتنوع ، وتستجد حاجات جديدة . والإدارة فى المنظمات المختلفة – الصناعية والتجارية ، والمؤسسات والأجهزة الحكومية ، تعنى بتقديم السلع والخدمات التى تقابل هذه الحاجات ، فالإدارة اذن مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه .

### ٤ - الموارد المتاحة

يلزم الإدارة لكى تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد . وتنحصر هذه الموارد فى ثلاثة أنواع ، بشرية ومادية ومعنوية تكون فى مجموعها « المدخلات » التى تستخدمها الإدارة فى إجراء عملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها .

( أ ) العنصر الإنسانى : إن الإنسان هو أهم العناصر المتاحة للإدارة ، لأنه الغاية والوسيلة فى نفس الوقت . فهو الذى يخطط ، وينفذ ، ويراقب

ويقوم ، ويحقق الأهداف . وهو أيضًا المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج - فى صورة سلع وخدمات . وتشهد الآونة الأخيرة ارتفاعًا فى أعداد السكان ، وانتشارًا كبيرًا للتعليم واتساعًا لرقعته وتنوعًا لتخصصاته . وبالتالى فإن الإدارة تستطيع أن تحصل على حاجاتها من القوى العاملة التى تتوافر فيها الخصائص التى تشترطها لأداء الوظائف المختلفة . فأمامها أعداد غير قليلة من خريجى الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية والمراكز التدريبية المتخصصة .

(ب) الموارد المادية : وتنقسم هذه إلى الأموال ، والمعدات ، والآلات ، والمواد الخام ، والأدوات ، وغيرها مما تستلزمه الأنشطة التى تمارسها المنظمة .

(جـ) الموارد المعنوية : وتتمثل هذه فى الأفكار ، والطرق والأساليب ، والمعلومات . فأمام المدير مجموعة من الأفكار تمثل المفاهيم الإدارية والتنظيمية والسلوكية . كما أن أمامه مجموعة من الطرق والأساليب التى يستطيع استخدامها فى تشغيل الموارد الإنسانية والمادية والحصول على الإنتاجية المطلوبة . كذلك فإن المعلومات تعتبر موردًا هامًا من الموارد التى تستخدمها الإدارة . إذ أن المعلومات هى ركيزة اتخاذ القرارات . وهى المادة الخام للقرار . فلكى تتخذ الإدارة قرارات سليمة ، تلزمها حقائق وبيانات ومؤشرات . وبناء على المعلومات المتاحة من تحليل هذه الحقائق والمؤشرات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة .

## ٥ - استغلال الموارد

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لها ، بشرية ومادية وفكرية لتحقيق أهدافها . ومن الأهمية بمكان أن تستغل الإدارة هذه الموارد الاستغلال الأمثل .

ونقصد بذلك كفاءة التشغيل ، أى أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة ، ويحقق كل عنصر من هذه الموارد الغرض من استخدامه . وهذا ما يتعلق بمفهومى الكفاءة والفعالية ، اللتين سيأتى ذكرهما .

| بشرية | مادية | معنوية |
| --- | --- | --- |
| المديرون | الأموال | الطرق |
| الفنيون | الآلات | الأساليب |
| الاختصاصيون | المعدات | المعلومات |
| العاملون | الخامات | الأفكار |

الموارد المتاحة للإدارة

## ٦ - وظائف الإدارة

تمارس الإدارة عدة وظائف ، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها. وهذه الوظائف هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . وهذا هو أكثر التقسيمات استخداما بواسطة كتاب الإدارة . وسوف نتبع نفس التقسيم ، بادئين باتخاذ القرارات . وذلك لأن اتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية . ويستخدمه سيمون مرادفا لكلمة الإدارة . على أساس أن عمل الإدارة فى كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات . ونوجز فيما يلى وصفا لهذه الوظائف .

(أ) اتخاذ القرارات : ويعنى عملية منظمة للتفكير فى حل مشكلة أو الوصول إلى هدف ، تنتهى باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة وبلوغ

الهدف . وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات فى مرحلة التخطيط والتنظيم ، وأثناء التنفيذ وبعده . ويشمل اتخاذ القرارات كافة الأنشطة والمجالات . مثل التمويل والشراء والصيانة . والأفراد والبحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة . وهناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ القرار حتى يكون قراره سليما . وهذه الخطوات هى تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الاختيار والإعداد للتطبيق .

(ب) التخطيط : ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات ، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد . كل ذلك فى إطار زمنى وبيئى معين . وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح ، ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها ، وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التى قد تحدث من حولها والتوافق معها .

(جـ) التنظيم : ويشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات ، تنضوى كل مجموعة منها فى إدارة أو قسم أو شعبة . وتوزيع الأعمال فى كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به ، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف . وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام . وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة ، وتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته ، حتى يتم أداؤه بالدرجة الواجبة من الاتقان .

( د ) القيادة : ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم ، والذى يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم ، وتحفيزهم بمختلف المحفزات وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة .

(هـ) الرقابة : ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التى تتضمنها الخطة الموضوعة . وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير ، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها ، وتصمم لها العلاج المناسب ، وتضعه موضع التنفيذ وتتأكد أنه صحح الأخطاء وأعاد العمل إلى المسار السليم .

**٧ - هدف محدد**

تقوم الإدارة بهذه الوظائف وتستغل الموارد المتاحة لها لتحقيق هدف محدد، وهو تقديم خدمات أو إنتاج سلع أو ترويج أفكار تشبع حاجات الناس . ويقصد بالهدف نقطة الوصول ، أو غاية معينة يراد تحقيقها فى زمن معين وبكمية مواصفات محددة .

**٨ - المنظمة**

تتعامل الإدارة - كما قدمنا - مع مجموعات من الأفراد ، تشغلهم وتستثمر مجهوداتهم للوصول إلى الهدف المنشود . ومن ثم فإن الإدارة تمارس أنشطتها فى جهاز أو هيكل ، مثل المؤسسة أو المدرسة أو الوزارة أو الشركة أو المستشفى . ويطلق على هذا الجهاز لفظة منظمة . وتعنى المنظمة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد ، يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف . كذلك تعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين . ويعنى ذلك أن للمنظمة جانبين: أحدهما إنسانى والآخر فنى أو تكنولوجى ، ويلعب كل فرد فى المنظمة دوراً محدداً يتفاعل ويتكامل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك.

ويقصد بالدور مجموعة من التوقعات التى يحملها عدد من الأشخاص تجاه

الموظف ، بالإضافة إلى توقعات الموظف تجاه نفسه . فالموظف الذى يتعامل مع الجمهور مثلا ، يتكون دوره من توقعات الجمهور - والتى تتبلور فى قضاء مصالحهم بالسرعة المطلوبة والدقة الواجبة ، مع الترحيب والبشاشة والرد على أسئلتهم وإرشادهم إلى الإجراءات الصحيحة لإنهاء المعاملات . وبالإضافة إلى توقعات الجمهور ، فهناك توقعات رئيس هذا الموظف، فهو يتوقع منه فحص المعاملة بعناية وتدقيقها وإنهاءها بالسرعة المطلوبة وإنجاز مصالح الجمهور المختلفة والرجوع إليه فى المشكلات أو المسائل التى تتطلب الرأى والمشورة . وبالإضافة إلى هذه التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه الموظف المتعامل مع الجمهور ، فإن الموظف نفسه عنده توقعات تجاه نفسه ، وتتكون من إدراكه للسلوك الوظيفى السليم والقيم الدينية والاجتماعية التى يجب أن يراعيها فى أدائه لوظيفته .

## ٢ - الإدارة العامة

نشتق مما تقدم اذن أن الإدارة جزء من المجتمع الذى تعيش فيه ، ونشاط حيوى مستمر ، تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراده ، وتستخدم الموارد المتاحة فيه - بشرية ومادية وفكرية . وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف ، وتتأثر بما فى المجتمع من عادات وقيم وتقاليد وتؤثر فيها . وينطبق هذا المفهوم على الإدارة فى أى مجال . إذ أنه يشمل أساسيات الإدارة ، وهى الأهداف والجهود الجماعية واستغلال الموارد ووظائف الإدارة .

فإذا كنا نعمل فى حقل من الحقول المختصة بتنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهداف عامة للمجتمع ، فإن الإدارة هنا تصبح إدارة عامة . لأنها تتولى الشئون العامة للمجتمع كما ترسمها الحكومة وتحدد طريقة تنفيذها . فالإدارة العامة هى تلك العملية الاجتماعية المستمرة التى تستخدم الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد، لتنفيذ السياسة العامة للدولة وخدمة الصالح العام

للمجتمع . فهى اذن جزء من التركيب السياسى للمجتمع ، تشتق أهدافها وتضع سياستها فى إطار السياسة العامة للدولة ، والذى يتكون من الدستور والقوانين التى تضعها الدولة لمقابلة مسئولياتها الاجتماعية وخدمة الصالح العام . وبالتالى فإن جميع الأنشطة الحكومية - من تعليم وزراعة وخدمات وأمن وصناعة وغيرها - تستلزم الإدارة العامة لتحقيق أهدافها على الوجه المطلوب .

وتعمل المنظمات الحكومية فى ظل ظروف معينة ، سياسية واقتصادية واجتماعية . ولذلك فإن الإدارة العامة لابد أن تأخذ فى اعتبارها هذه الظروف والمتغيرات البيئية وتأثيرها على أهداف الأجهزة الحكومية وأنشطتها ، حتى تؤدى مهمتها بنجاح .

ويمكن أن نفرق بين الإدارة العامة ، وإدارة الأعمال فى القطاع الخاص من الزوايا الآتية :

**١ - *الهدف***

ربما كان أهم ما يميز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، هو أن الأولى توجه اهتمامها لتحقيق المصلحة العامة ، بينما تركز الأخيرة على الأهداف المادية . فبما أن الإدارة العامة مسئولة عن تنفيذ السياسة العامة للدولة ، فإنها تضع أمام عينيها خدمة المواطنين وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لأكبر عدد من الناس . وأما إدارة الأعمال بحكم أنها تعمل فى قطاع خاص ، فإن الهدف الأول هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح وتوسيع رقعة سوقها وانتشار سلعها وخدماتها . غير أن هذا لايعنى أن إدارة الأعمال لا تضع الأهداف الاجتماعية فى الحسبان ، فهناك فى الواقع أهداف اجتماعية كبيرة للقطاع الخاص مثل خدمة المنطقة التى يعمل فيها والمساهمة فى مشروعاتها وبناء مؤسساتها ... إلخ . ولكنها تأتى فى المرتبة الثانية للأرباح ، أو أنها توضع

لخدمة هدف الربح . ومن جهة أخرى فإن بعض الأعمال التى تمارسها الحكومة تدر إيرادات ، ولكن هذه الإيرادات ليست هدفا فى حد ذاتها ، وإنما هى توجه للمشروعات التى تخدم المواطنين ، فهى وسيلة لتحقيق الهدف الأعم وهو خدمة أفراد المجتمع وتحقيق الصالح العام .

### ٢ - المستفيدون

وبناء على اختلاف الهدف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، فإن المستفيدين من الأجهزة والمنظمات فى الحالين يختلفون أيضًا . فيكون المستفيد الأول فى منظمات القطاع الخاص هو صاحب العمل ، وجماعة المساهمين ، ثم العملاء أو جمهور خاص من الناس . وأما فى حالة الأجهزة الحكومية والقطاع العام فإن المستفيد الأول هو الجمهور الكبير ، أو أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع . وتبدو أهمية هذا الفرق فى أجهزة القطاع العام والخاص فى مدى التزام القائمين على إدارة المنظمات بخدمة المستفيدين المناسبين . وذلك لأن اختلاف المستفيدين يغير من الهدف الذى حدد للمنظمة . فإذا حقق موظف عام أرباحا من وظيفته العامة مثلا ، أو وجه وظيفته لتحقيق مزايا خاصة له أو لمجموعة من الناس ، فإنه بذلك يحيد عن الهدف الأصلى لمنظمته .

### ٣ - المسئولية

وعلى هذا فإن الإدارة العامة تتحمل مسئولية عامة ، أمام الحكومة والأجهزة الرقابية والجمهور بوجه عام . وأما الإدارة فى القطاع الخاص فتنحصر مسئوليتها أمام أصحابها فقط . ومن ثم فإن الإدارة العامة تلتزم بقاعدة المساواة بين الجميع فى المعاملة وعدم التفضيل أو التحيز لطائفة من المستفيدين دون أخرى . بينما لا تلتزم الإدارة فى القطاع الخاص بهذه القاعدة - ما دامت طبعا لا تخل بالقوانين والأعراف السائدة .

### ٤ - طبيعة النشاط

هناك مجالات للأنشطة تتولاهـا الدولة ، وأخري يمارسها القطاع الخاص ، وثالثة تتنافس فيها الدولة والقطاع الخاص . ولكل من هذه المجالات وظيفة تؤديها فى المجتمع . فتتولى الحكومة وأجهزتها الأنشطة التى تحقق المصلحة العامة ، وهى السياسة والجيش والأمن والعلاقات الدولية والدبلوماسية . وتتولى المنظمات والمؤسسات الأخرى الأنشطة التى يغلب عليها الطابع الاقتصادى والتجارى . ويختص القطاع الخاص ببعض هذه الأنشطة ، بينما يشترك القطاع العام والخاص فى بعضها الآخر .

### ٥ - حجم الأعمال

وإلى جانب اختلاف أجهزة القطاع العام والخاص فى طبيعة نشاطها ، فهى تختلف أيضًا فى حجم هذا النشاط . ويتحدد الحجم فى مؤسسات القطاع العام تبعا للخطة العامة للدولة ، والتى تنسق فيها بين الأنشطة المختلفة تبعا لمساهمتها فى تحقيق المنفعة العامة . وأما المنظمات الخاصة فهى تحدد حجم أعمالها حسبما ترى - ما دامت خاضعة للضوابط التى تضعها الحكومة لخدمة الاقتصاد الوطنى والمصلحة العامة وأمن الدولة . وبما أن عبء الإدارة العامة كبير ، ويناط بها تحقيق المنفعة العامة ، ويتوقع الجمهور الكبير منها عدة توقعات ، فإن نشاطها فى العادة يكون كبيراً. ويؤدى الاختلاف فى أحجام الأنشطة التى تمارسها كل من الأجهزة الحكومية والعامة ، ومنظمات القطاع الخاص ، إلى اختلاف فى الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية - التى يستخدمها كل من القطاعين . وذلك من حيث النوع والعدد والتكاليف .

### ٦ - الانظمة الإدارية

تسير الأجهزة فى الحكومة والقطاع العام حسب سياسات وقواعد وإجراءات

محددة بموجب النظام الذى تضعه الدولة وأجهزتها التشريعية . ويتبع جميع العاملين فى هذه الأجهزة تلك القواعد والإجراءات ، ولايحيدون عنها أو يكون لهم مجال للتصرف فيها . والمثال على ذلك قواعد التمويل والتوظيف والشراء والتعاقد . وإذا دعت الحاجة إلى تغيير سياسة أو قاعدة معينة ، فإن ذلك لايتم على مستوى المؤسسة أو الجهاز ، ولكنه يتطلب سلطة عليا ، مثل مجلس الوزراء أو الوزارة التى تخضع لها مجموعة مؤسسات لإنشاء هذا التغيير ثم تعميمه . ويختلف الأمر فى منظمات القطاع الخاص إذ يعمل هذا القطاع بدرجة أكبر من المرونة ، فيمكن لمجلس إدارة المؤسسة أو الشركة أن يجتمع ويقرر تعديلا فى سياسة أو قاعدة معينة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك . ويتم تنفيذ التعديل والأخذ به فى وقت قصير نسبيًا .

**٧ - مقياس الأعمال**

وأخيراً فإن هناك اختلافا فى قياس نتائج الأعمال فى كل من منظمات الحكومة والقطاع العام والخاص . فتتبع المنظمات الخاصة فى قياس نتائجها بمعايير اقتصادية ، وهى الأرباح ، وتكبير العائد ، وتقليل الخسائر ، وتحقيق الوفورات . فى حين تضع الإدارة العامة فى اعتبارها الأول المعيار الاجتماعى نظراً لأنها تهدف إلى تحقيق الصالح العام من جهة ، ولأن الأنشطة الحكومية وكثيراً من أنشطة القطاع لا تخضع لمقياس الربح والمفهوم الاقتصادى من جهة أخرى .

**٨- اوجه الشبه**

غير أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال من جهة أخرى تلتقيان فى النقاط التالية :

١ - أن كلا منهما أصبح علما له أصول وقواعد ومفاهيم ، وبحوث

ومؤلفات يستطيع أن يرجع إليها المديرون ويجدوا فيها إجابات عن بعض أسئلتهم .

٢ - إن كلا منهما يستطيع أن يقترض من الآخر بعض النظريات والأسس والمفاهيم . وقد ظهر بعض المدارس الإدارية فى مجال الإدارة العامة مثل كتابات جوليك وسيمون ، والأخرى ظهرت فى الصناعة بوجه خاص كنظريات تايلور ، ومايو ، وودوارد .

٣ - أن كلا منهما قد استفاد من العلوم الأخرى ، حتى أصبح علما متفاعلا أو محصلة لأجزاء من علوم أخرى . فقد أفادت الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، من علم السياسة والاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والتاريخ والأنثروبولوجيا . . . إلخ حيث ساهمت هذه العلوم فى تأصيل مفاهيم الإدارة أو فى صقل ممارساتها .

٤ - إن كلا منهما أصبح اليوم مهنة تساوى فى أهميتها المهن الأخرى وتقف معها على قدم المساواة .

٥ - أن كلا منهما يعمل فى إطار بيئى معين يؤثر عليه ويتأثر به ، ويضع من السياسات والخطط ما يحقق أكبر قدر من التوافق مع البيئة المحيطة .

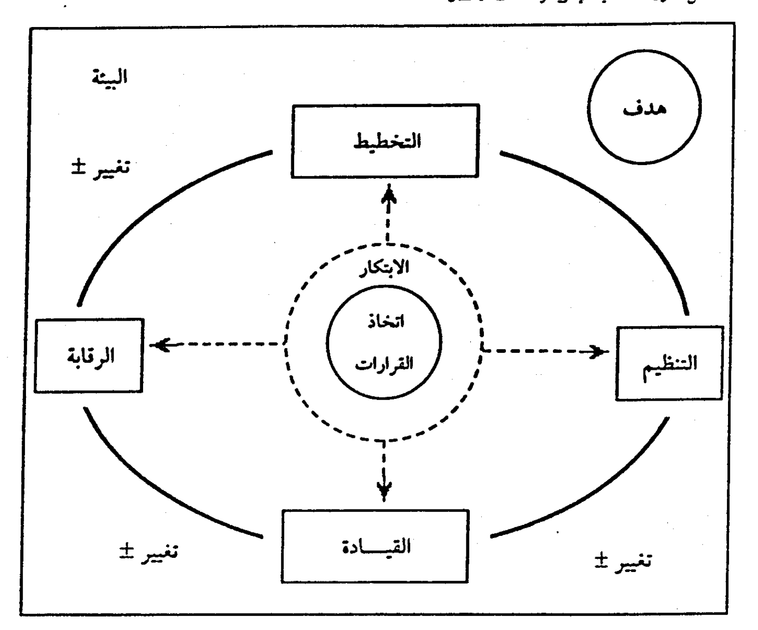
٦ - أن كلا منهما يسعى إلى تحقيق الأهداف التى حددها لنفسه ، بدرجة كبيرة من الفعالية .

٧ - أن كلا منهما يشترك فى مشكلات متشابهة أو أسئلة متقاربة . مثل كيفية تحفيز العاملين ، وزيادة الإنتاجية ، والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة ، وخفض التكاليف ، وتحسين السلعة أو الخدمة المقدمة للجمهور .

## تفاعل العملية الإدارية

إن الوظائف التى تتكون منها العملية الإدارية . متداخلة مع بعضها ، معتمدة على بعضها ، وتسير فى دورة مستمرة . فالتخطيط مثلا يمهد للتنفيذ ، والأخير يتم بقيادة المديرين والرؤساء وتوجيههم للمرؤوسين . وتلعب الرقابة دورها ليس فقط بعد انتهاء العمل ، ولكنها تبدأ مع التخطيط - عن طريق وضع المعايير الملائمة - ثم تستمر أثناء التنفيذ ، ثم تقيس النتائج فى النهاية ، ثم تمهد لتخطيط جديد فى ضوء النتائج المحصلة ومدى مطابقتها للخطة الموضوعة أو اختلافها عنها . واتخاذ القرارات يتغلغل فى هذه الوظائف جميعا. كل ذلك للوصول إلى الهدف أو الأهداف المحددة .

ونضيف إلى هذه المجموعة من الوظائف وظيفة أو مهمة جديدة هى الابتكار والتجديد والتى تعنى النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات بأسلوب إبداعى . وتحيط بالإدارة مجموعة من الظروف البيئية . وتخضع هذه الظروف لتغيرات ، يترتب عليها أن تغير الإدارة أو تعدل فى خططها وأهدافها ، أو أسلوبها القيادى ، أو معايير قياس النتائج . . . إلخ ، لكى تواجه التغيرات التى تحدث فى البيئة وتتكيف معها . هذا بالإضافة إلى أن الإدارة هى التى قد تنشئ التغيير وتنشره فى المنظمة وتؤثر به فى المجتمع من حولها .




العملية الإدارية

## ٣ - مهنة الإدارة

كثيراً ما تسمع عن الجدل القائم ، وهو هل الإدارة علم أم فن أم أنها تجمع بين العلم والفن . ويمكن أن نقول إن هناك خصائص معينة للعلم إذا توافرت في الإدارة كانت علما . وهناك أيضًا ملامح للفن إذا توافرت كانت الإدارة فنا. وإن المتتبع للتاريخ الذى مرت به الإدارة ، ليجد أنها بدأت فنا من الفنون. بمعنى أن صاحب العمل بدأ يمارس « الإدارة » بطريق التجربة والخطأ . وحاول أن يفهم الواقع الذى يحيط به ويتعايش معه بحيث يتوصل إلى أكفأ الطرق التى تبلغه غايته . واستطاع بما عنده من تكنولوجيا بدائية ، ووسائل

بسيطة ، وأيد عاملة قليلة ، أن يتم العمل المطلوب بالمستويات المقبولة للأداء حينئذ .

وبعد أن ازدادت أعداد السكان وانتشرت الحضارة وارتفعت معها العلوم والفنون تدريجيا . أصبح للعلم دور هام فى حياة الإنسان . وما لبث أن شمل عدداً كبيراً من جوانب الحياة - منها الإدارة . والعلم عبارة عن رصيد من المعلومات والمعرفة والحقائق ، عن الظواهر المحيطة بنا ، يقوم بشرحها وتفسيرها ، والتنبؤ بسلوكها واتجاهاتها ، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم فيها. وقد خطى العلم فى هذا السبيل خطوات باهرة ، فى ميدان العلوم الطبيعية . ولا تلبث التجارب أن تكشف كل يوم جديداً فى تفسير الظواهر الكونية والطبيعية والمادية ، وتبين ما كان غامضا منها والعوامل المؤثرة عليها والعلاقة بين هذه العوامل ، وتتنبأ باتجاهات الظواهر وتتحكم فى هذه الاتجاهات وتوجه مسارها .

وأما فى مجال العلوم الإنسانية - ومنها الإدارة ، فإن العلم خطى خطوات واسعة ، ولكنها لا تقارن بحال من الأحوال بما تحقق فى العلوم الأخرى . وذلك بسبب الطبيعة المتميزة للعلوم الإنسانية وكثرة متغيراتها . ولكنك على أية حال تجد عدداً من المدارس الفكرية والنظريات التى ظهرت فى الإدارة العامة وإدارة الأعمال . وتجد رصيداً ضخماً من الدراسات والبحوث والتجارب التى أجريت - وما تزال - فى الجوانب المختلفة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، وعلى كافة العناصر التى تدخل فى نطاق الإدارة من موارد بشرية وأموال ومعلومات ومعدات وأساليب ، وعلى العناصر البيئية المحيطة بالإدارة من تقاليد وقيم وأعراف . وكل ذلك يضيف إلى رصيد العلم ويثريه ، ويضفى على الإدارة يوما بعد يوم ملامح العلم . فأنت إذا أردت أن تطلع على قضية الحوافز مثلا . وكان فى ذهنك سؤال حول أكفأ الطرق التى تدفع الناس للعمل . تستطيع أن تجد إجابة على درجة كبيرة من

الإقناع ، فى كتب علم النفس الإدارى ، وإدارة الأفراد ، والعلوم السلوكية ، والسلوك التنظيمى . وذلك من حيث النظرية والأسس التى تقوم عليها الحوافز ، والدوافع والحاجات التى يمكن أن تشبعها حوافز معينة ، والأسلوب العلمى لتطبيق نظم الحوافز ، والمزايا التى يمكن تحصيلها من الحوافز والمشكلات المحيطة بها والاحتياطات اللازمة لتطبيقها . وإذا أردت أن تحصل على إجابات أكثر تحديداً لسؤالك . فسبيلك فى ذلك عدد من البحوث والتجارب التى أجريت فى مجال الحوافز . فهى تمد المديرين بحالات عملية ودراسات محددة ... فى الحكومة والقطاع العام وشركات القطاع الخاص ... وهكذا .

ولكن على أية حال لايزال الفرق كبيراً بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ، ومنها الإدارة . ولكى نلمس هذا الفرق بين كل من النوعين من العلوم نعقد مقارنة بين ما قطعه كل منهما فى المراحل المختلفة التى تمر بها النظريات لكى تتبلور وتأخذ شكلها النهائى .

المرحلة الأولى :

| العلوم الطبيعية | العلوم الاجتماعية |
|---|---|
| الوصف | الوصف |
| Description | |

يريد الباحث فى مرحلة الوصف أن يكون فكرة متكاملة أو صورة دقيقة عن الظاهرة التى يبحثها . فهو يجمع كافة البيانات التى تلقى الضوء على سلوك هذه الظاهرة كما يحدث فعلا ، والعوامل التى تتألف لتكوينها وارتباط هذه

العوامل ببعضـها وتغيرها بتغير الظروف أو الأزمـنة أو الأمكنة أو الأشخاص . وهو فى ذلك يفرق بين المعلومات اللازمة أو ذات العلاقة وغير اللازمة ، فيهتم بالأولى ويربطها ببعضها ، ويسقط الثانية من حسابه حتى يركز تفكيره ويحصر انتباهه فى جمع الحقائق وتكوين المؤشرات عن الأبعاد الحقيقية للظاهرة . وتتساوى العلوم الطبيعية والاجتماعية فى هذه المرحلة . فقد حققت كلتاهما نجاحا ذا درجة عالية فى جمع المعلومات ووصف الظواهر التى تدرسها ، مستخدمة فى ذلك الملاحظة والمشاهدة وقراءة الوثائق والرجوع إلى البحوث السابقة واستعراض تاريخ هذه الظواهر فى ظروف مختلفة .

**المرحلة الثانية :**

| العلوم الطبيعية | العلوم الاجتماعية |
| --- | --- |
| الفروض Hypotheses | الاقتراحات Propsitions |

والفروض عبارة عن حيثيات تشتق منها نتائج ، أو مجموعة من الحقائق متداخل بعضها فى بعض ينوى الباحث أن يفحصها ، أو علاقة متوقعة بين عوامل مستقلة وعوامل أخرى تعتمد على العوامل المستقلة وتتوقف عليها وتتأثر بها . فالفروض إذن ليس - كما يفهم الرجل العادى - تخمينا لحل لغز معين ، وإنما هو فكرة تتخذ أساسًا لخطوة لاحقة وهى البحث الفعلى أو فحص الحقائق كما توجد فى الطبيعة . لذلك فإن الفرض « المهم » أو الذى يمكن أن يستفاد به ، كما يقول جوودوهات ، لابد أن يكون محددًا واضح المفاهيم ، معتمدًا فى تكوينه على النظريات والبحوث والتجارب العملية السابقة ، وأن يمكن اختباره بالطرق الإحصائية والأدوات المتاحة .

وأما الاقتراح أو الرأى فهو يتضمن جملة أو عبارة عن الظاهرة المدروسة . وهذه الجملة أو العبارة قابلة للتحليل والجدل والمناقشة . وهى فى الغالب لا تتضمن حيثيات محددة عن العلاقة بين متغيرات معينة . وإن تضمنت مثل هذه الحيثيات فإنها لا توضح بدقة العلاقة المتوقعة بين هذه المتغيرات . وقد يطلق البعض أحيانا لفظة الفروض جزافا على هذه الاقتراحات .

وهنا تفترق العلوم الطبيعية والاجتماعية . فبينما بلغت الأولى نجاحًا كبيرًا فى وضع الفروض لم تتمكن الأخيرة إلا من وضع اقتراحات أو آراء بشأن الظواهر التى تدرسها . وقد أثبتت التجارب والبحوث المعملية صحة كثير من الفروض التى وضعتها العلوم الطبيعية . أما الاقتراحات التى وضعتها العلوم الاجتماعية فلم تحقق إلا قليلا من النجاح من حيث ثبات صحتها عمليا ، ويرجع ذلك إلى تشعب وتعقد وتداخل المتغيرات التى يتناولها الاجتماعيون فى دراستهم . خذ مثلا الرأى القائل إن « الإنتاجية » تتوقف على « الروح المعنوية » للعمال فتزيد بارتفاعها وتقل بانخفاضها . هذا رأى ثبت بطلانه فى كثير من الحالات كما ثبت عكسه فى حالات أخرى . وذلك لكثرة العوامل التى تتوقف عليها الإنتاجية وتشعب هذه العوامل وتعقدها . على أن هذا لايعنى أن الفروض التى يضعها الطبيعيون صالحة ومثبتة لصحتها دائمًا ، فهناك فروض كثيرة أخفقت فيما افترضت ، وأثبتت التجارب والبحوث العلمية بطلانها . ولكنا حين نأخذ مجموع الفروض الصالحة فى العلوم الطبيعية ومجموع الاقتراحات الصائبة فى العلوم الاجتماعية نجد أن الأولى تفوق الثانية وتتعداها بكثير . لذلك وصلت العلوم الطبيعية للمرحلة الثالثة فى بناء النظريات بينما لم تبلغ العلوم الاجتماعية من ذلك إلا قليلاً جداً .

المرحلة الثالثة :

| نظريات خاصة أو جزئية أو صغيرة | نظريات « متوسطة » |
|---|---|
| العلوم الطبيعية<br>First order theories | العلوم الاجتماعية<br>أو « ذات المدى المتوسط »<br>Middle - rangetheories |

ويصل الباحث فى هذه المرحلة لبناء نظرية تتكون من مجموعة من الفروض تغطى دائرة صغيرة من الظاهرة التى يدرسها وتشرح تصرفاتها فى حدود هذه الدائرة . وهى نظرية خاصة أو جزئية لأنها لم تبلغ درجة التعميم . أى أنها لا تصلح لتفسير الظاهرة كلها وإنما تنصب على أجزاء محددة منها . فإذا ما اجتمع عدد من هذه النظريات الجزئية لظاهرة معينة فإن الباحث يستطيع أن يكون نظرية عامة أو متكاملة عن هذه الظاهرة . ويتوافر هذا النوع من النظريات فى علوم الطبيعة والكيمياء ويدأب الباحثون على تطبيق هذه النظريات وتجديدها والإضافة عليها .

أما فى العلوم الاجتماعية فلا نستطيع القول إن هذا النوع من النظريات موجود وإنما هناك محاولات لبناء نظريات متوسطة . وكان رائد هذه الفكرة روبرت ميرتون الذى دعا الباحثين فى العلوم السلوكية أن يركزوا جهودهم فى تكوين نظريات بسيطة أو « متواضعة » - إن صح التعبير - حول تصرفات الإنسان وعلاقاته والظواهر المتعلقة بهذه التصرفات والعلاقات . ويؤكد ميرتون أن السبيل إلى ذلك هو دراسة مواقف أو جزئيات صغيرة من هذه العلاقات ، وتحديد العوامل المؤثرة فى هذه المواقف تحديداً جيداً وبيان العلاقة بينها بيانا واضحا ، بدلاً من الاعتماد على المذاهب والمفاهيم القديمة التى تتميز بالعمومية

الشديدة ، والتى أثبتت الحياة العلمية بطلانها . وقد خطا ميرتون فعلا خطوات مشجعة فى هذا المجال ، ولو أنها خطوات قليلة على أية حال . فقد وضع نظرية متوسطة لعيوب البيروقراطية أو وظائفها السلبية ، وأخرى لدور المثقفين فى المؤسسات والهيئات العامة ، وثالثة لطرق التكيف مع المجتمع إذا حدث تعارض بين أهداف المجتمع والوسائل المتاحة لبلوغ هذه الأهداف ، ورابعة للجماعات المرجعية والهيكل الاجتماعى ونظريات متوسطة أخرى .

**المرحلة الرابعة :**

| العلوم الطبيعية | العلوم الاجتماعية |
|---|---|
| نظريات عامة<br>General theories | ................ |

لاشك أن الطبيعين اخترعوا - ولا زالوا يخترعون - نظريات عامة تشمل ظاهرة برمتها أو عدة ظواهر متعلقة ببعضها . وأما الاجتماعيون والسلوكيون فلم يبلغوا من ذلك شيئًا . وقد حاول سوروكن أن يضع نظرية عامة لعلم الاجتماع . كما حاول بارسونز أن يضع نظرية عامة لتصرفات الإنسان . ولكن كليهما لم ينجحا فى نظرياتهما العامة ، لأنهما عمدا إلى التعميم الشديد وافتقرا إلى الاختبار العملى لما وضعاه من « فروض » . هذا هو الفرق الجوهرى بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية . ففى الأولى نجد أن العلاقة بين النظرية والبحث علاقة مستمرة فعالة إيجابية تتمثل بالأخذ والرد . أن النظرية توضع لتبحث وتختبر - وغالبًا ما تكون موضوعة على أساس بحث سابق - كما يمهد البحث أو الاختبار الفعلى أو التجارب العملية لنظرية جديدة وهكذا . فالنظريات العملية اذن تعد تجميعا لنتائج وتعميمات أكثر دقة وأرقى مستوى ،

ولذلك فإن مهمة الباحثين لا تنتهى بالوصول إلى نظريات عامة ، وإنما تستمر لإنشاء نظريات أخرى . وهذا ما يؤكده الفيلسوف الألمانى فيبر أن كل نظرية تخترع تتطلب اختراع نظريات أخرى جديدة تضيف إليها أو تعدل فيها أو تعمل على شرحها .

ولا زالت هذه الصلة بين النظرية والبحوث قاصرة أو متقطعة عند دراسة الإنسان . لذلك لم يستطع الاجتماعيون أن يبنوا ما يمكن أن نطلق عليه نظرية عامة . ولكن البعض يتنبؤون أن النظريات المتوسطة قد تؤدى حين تتبلور وتتناسق إلى نظرية أو نظريات عامة أو متكاملة عن الإنسان - ولو أن الكاتب لايرى ذلك ، على الأقل فى المدى القريب . فإذا استطاعت النظريات المتوسطة أن تصل إلى مرحلة النظريات العامة فنعما هى . وإن لم تستطع ذلك تكون قد أدت دورها فى توفير إجابات عن الأسئلة التى تثيرها فى مواقف معينة عن الإنسان ، كما يقول رونج . لذلك فإن الكاتب يختلف مع الذين يقولون إن العلماء الاجتماعيين يحسون بالذنب أو القصور - وربما النقص - تجاه العلماء الطبيعيين لأنهم لم يتوصلوا إلى ما توصل إليه هؤلاء من نظريات . وإن كان الاجتماعيون والسلوكيون يحسون فعلا بهذا الاحساس ، فلماذا لايطرحونه جانبا ويستمرون فى بناء نظرياتهم المتوسطة ودراسة مواقفهم الصغيرة ليفهموا تلك القوى المؤثرة فى هذه المواقف ويوفروا إجابات عن أسئلتنا .

إن هذا فى حد ذاته مساهمة فعالة - بحكم تعقد العوامل التى ندرسها وفى حدود إمكانياتنا البحثية - فى تكوين رصيد كبير من المعلومات للتوصل إلى مفاهيم محددة وفهم أعمق لسلوك الإنسان .

## المعرفة والمهارة فى إدارة الأعمال

يتضح لنا من المناقشة السابقة أن هناك فرقا بين العالم الطبيعى والعالم الذى يدرس سلوك الإنسان . ويكمن هذا الفرق أساسًا فى طبيعة الظواهر التى

يدرسها كل من العالمين ، ونوع العوامل التى تؤلف هذه الظواهر ، وعلاقات هذه العوامل بعضها ، وكذلك فى الأسلوب الذى يتبعه كل من العالمين فى دراسته والأهداف المتاحة له . على أن العالمين يتفقان أشد الاتفاق فى أن كلا منهما يبحث ويدرس ويهتم بظاهرة أو أخرى من الظواهر ويحاول اكتشاف سرها ويريد أن يتفهم سلوكها .

ودعنى الآن أترك العالم الطبيعى وما بينه وبين العالم الاجتماعى من تشابه واختلاف لأركز على ما قلته آنفا من أن الصلة بين النظرية والبحوث قاصرة أو متقطعة عند دراسة الظواهر الاجتماعية . وفى إدارة الأعمال نجد أن السبب فى تقطع هذه الصلة أو عدم متانتها أن ما يقال من مبادئ أو يخترع من « نظريات » لايعزز بدليل عملى من واقع العمل ومشاكله وظروفه على اختلاف أنواعها . أو أن هذه النظريات لا تعد إعدادًا كافيًا للتطبيق أو تعمل حسابها للاختبار العملى . كما أن واقع العمل وظروفه من جهة أخرى لم تدرس بواسطة علماء إدارة الأعمال دراسة كافية حتى تمهد للنظريات والمبادئ أن تبنى على أساس واقعى . زد على هذا وذاك أن علماء الإدارة لم يتصلوا بالمشتغلين بها ، وأن المشتغلين بالإدارة لم ينقلوا لعلمائها ما يدور فى منشآتهم من حقائق وما يحدث فيها من مشكلات . ولست هنا بصدد أن ألوم أحد الفريقين أو كليهما بالتقصير . ولكنى أريد أن أؤكد حقيقة هامة وهى أننا لن نصل إلى فهم أعمق لظواهر إدارة الأعمال على اختلاف أنواعها من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية إلا إذا تعمقت الصلة بين النظرية والتطبيق . فالإنسان العادى يحصل على نوعين من التعليم : الأول هو ما يتلقاه عن أساتذته ، والثانى هو ما يتعلمه بنفسه وهو أكثر أهمية من الأول . إن القيمة الكبرى لربط المعرفة بالواقع العملى هى أن ينمى الشخص مهاراته فى تطبيق نواحى المعرفة التى تعلمها وكيف يطبقها ومتى يحسن أن يطبقها ومتى يحسن ألا يطبقها . إن العلم يمد الباحث أو التلميذ برصيد ضخم من المعلومات ، ولكن الخبرة العملية تصقل مهاراته فى

تحليل هذه المعلومات واختيار ما يفيد منها عمليا وطرح ما لايمكن الإفادة منه ، وهى أيضًا ترشده إلى الأسباب التى لا تمكنه من استعمال ما تعلم ، وتهديه كذلك للتعرف على ما قد يرتكبه من أخطاء وأسباب هذه الأخطاء حتى يستطيع أن يتفاداها فيما بعد .

فالمدير بعد أن يطلع على كتب الإدارة وبحوثها وما يقدمه العلم على قدر تطوره فى هذا المجال من نظريات ونتائج وأسس ومفاهيم ، سيطبق مبادئ الإدارة فى محيط معين من الظروف - الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية . . . إلخ . ويريد أن يحصل على أفضل النتائج فى هذا المحيط بالذات . وهنا يبرز دور الفن ، وهو مهارة التطبيق ، والحكمة وبعد النظر فى ترجمة المبادئ ونقل المفاهيم إلى حيز الوجود . ولذلك تجد اثنين من المديرين يطبقان سياسة إدارية واحدة . ولكن أحدهما ينجح فى الحصول على النتائج التى يريدها ويفشل الآخر فى ذلك . والسبب أن هناك ظروفا تحيط بكل المديرين وتختلف فى طبيعتها وحجمها وتأثيرها على أعمالها . والأهم من ذلك أن المدير الأول استطاع أن يكيف السياسة للعوامل البيئية المحيطة ، أو يعدل فيها ، أو يحاول تغيير العوامل البيئية ، ومن ثم نجح فى تطبيق سياسته وحقق منها الأهداف التى سعى إليها .

وبالتالى فإن الإدارة علم وفن ، فلا غنى للمدير اليوم عن الاستناد إلى الأسس العلمية للإدارة . ولايستطيع الاعتماد على التجربة والخطأ ، أو حدسه فقط - وإن كان العلم لايرفض الحدس ، ولكن يعززه ويهذبه ويمده بالأساس العلمئ المدروس . ومن جهة أخرى لا غنى للمدير عن مهارة التطبيق ، والترجمة الذكية والنقل الواعى للمبادئ والمفاهيم من المجال النظرى إلى ميدان الواقع اليومى الذى يموج بالمتغيرات والمتناقضات ، بالعوامل المساعدة والعوامل المضادة .

ويجمع بين العلم والفن لفظ « المهنية » فقد أصبحت الإدارة اليوم مهنة ينتمي إليها عدد كبير من العاملين . ساعد على ذلك انتشار الأجهزة والمنظمات والمؤسسات ، وكبر أحجامها وتعدد أغراضها . ومن ثم بدأت الإدارة تأخذ ملامحها كمهنة إلى جوار المهن الأخرى كالطب والهندسة والمحاسبة والكمبيوتر . وللمهنة شروط أو قواعد تتلخص في وجود .

١ - عدد من الناس ينتمون إليها ويمارسون أنشطتها ، على اختلاف تخصصاتها وشعبها الفرعية والنوعية .

٢ - رصيد علمي للمهنة ، يتضمن أصولها وأسسها ومبادئها ومفاهيمها والنظريات والتجارب التي تجرى فيها .

٣ - قواعد أخلاقية لممارسة المهنة ، يلتزم بها المنتمون إليها ويتبعونها في سلوكهم وأدائهم .

٤ - هيئات علمية وجهات متخصصة رسمية ، تضم رجالا متخصصين في المهنة وتزاول الأنشطة النظرية والميدانية اللازمة لها ، كالجامعات والمعاهد وهيئات البحوث والتدريب وبيوت الخبرة .

## ٤ - الإدارة والعلوم الأخرى

يمكن القول إن العلم اليوم وحدة واحدة أو بناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها وتؤثر في بعضها بعضا . وهو أيضًا يشبه المجتمع الكبير الذي يتألف من وحدات صغيرة تتراكم مع بعضها ، وتعتمد الواحدة منها على الأخرى ، وتقترض من بعضها المفاهيم والقيم ، وتتبادل المعلومات والخبرات ، وتستنير من تجارب وبحوث بعضها . ويقيم أفرادها علاقات متداخلة متفاعلة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثر والتأثير . والمثال على ذلك استعانة علم النفس بالعلوم الطبية ، والحاسب الآلي بالعلوم الرياضية والنماذج

الهندسية . وتبدو العلاقة وثيقة بين العلوم الإنسانية وبعضها . فتوجد روابط وثيقة بين علم الإدارة والتاريخ ، والاقتصاد ، وعلم النفس ، والاجتماع ، والإحصاء ، والقانون ، ونوضح ذلك باختصار فيما يلى :

## ١ - التاريخ

يتغلغل التاريخ فى كل شأن من شئون حياتنا . ولا غنى لمن يتخصص فى مجال معين عن تتبع التطور الذى يحدث فى هذا المجال خلال الأزمنة والعصور . وذلك حتى يتعرف على وقائع الماضى ويربطها بأحداث الحاضر ، ويحلل العلاقة بين الأسباب والنتائج ، ويتمكن من التنبؤ باتجاهات المستقبل . فعلى الباحثين فى مجال الإدارة والمشتغلين بها ، أن يتتبعوا نظرياتها - الكلاسيكية والوسيطة والحديثة . ويدرسوا الفروق بينها ، حتى يأخذ الممارسون بأحسنها ويتجنبوا أخطاءها . كذلك فإن التاريخ يدل الباحثين والمشتغلين بالإدارة على المشكلات الإدارية والتنظيمية فى الأزمنة المختلفة ، وطبيعة هذه المشكلات وأحجامها والظروف المحيطة بها ومداخل حلها وطرق تفاديها . كما أن تسجيل الممارسات الإدارية المختلفة يمدهم برصيد من الجوانب الجيدة والطرق الناجحة للإدارة . فيجدون فى أسلوب النبى ﷺ فى إدارة أمور الدولة وشئون الناس كما سنها الله تعالى ، الأسوة الحسنة والطريق السليمة للتطبيق الإدارى . وكذلك أسلوب الخلفاء الراشدين من بعده . كما يبين تسجيل الممارسات الإدارية من جهة أخرى ، الأخطاء ونقاط الضعف فى تطبيق الإدارة فى العصور المتتابعة . فيتبين الممارسون كيف يمكن تفادى هذه الأخطاء أو مواجهتها وعلاجها إذا تكررت وبالأسلوب الملائم .

## ٢ - الاقتصاد

يختص علم الاقتصاد بثروات المجتمع ... عها واستثمارها بالشكل الذى

ينميها ويثريها من ناحية ، ويوفر لأفراد المجتمع الرفاهية المنشودة من ناحية أخرى . ويقوم الاقتصاد على قانون الندرة . فهناك ندرة نسبية في الموارد التي توجد في بلد ما ، سواء الطبيعية منها أو المادية أو البشرية . والإدارة تستخدم في ممارسة أعمالها جزءًا من موارد البلد ، والتي ينطبق عليها قانون الندرة . وبالتالي يصبح السؤال الهام الذي يواجه كلا من الاقتصاد والإدارة ويبحث عن إجابته كل من الاقتصاديين والإداريين هو : كيف يمكن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة ، وتشغيلها التشغيل الاقتصادي الأمثل ، الذي يرفع عائدها ويقلل تكاليفها ويحقق الأهداف المحددة من استغلالها . كذلك فإن قوانين العرض والطلب والأسعار والمنافسة والإنتاجية والعمل والتكنولوجيا ونقطة التعادل والربح ... إلخ ، كلها مشتركة بين الاقتصاد والإدارة ، يتبادلانها ويتأثران بها .

## ٣ - علم النفس والاجتماع

إن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، علاقة وثيقة. ذلك لأن الإدارة تتعامل مع الناس - أفرادا وجماعات . وأن هؤلاء الناس يجيئون من مجتمع معين له قيمه وتقاليده السلوكية . كما يجيئون من بيئات فرعية لها ثقافات محلية وقيم وتقاليد خاصة بها . وتبحث الإدارة في سؤال هام هو : كيف يمكن قيادة العاملين بالشكل الذي يجعلهم راضين منسجمين من ناحية ، ومنتجين ومحققين لمستويات راقية للأداء من ناحية أخرى . وللإجابة عن هذا السؤال تأخذ الإدارة كثيرًا من نظريات وبحوث علم النفس والاجتماع . فتريد أن تتعرف على شخصيات العاملين ، ومكوناتها ، والعوامل المؤثرة فيها ، ودرجات نضوجها . وتريد أن تتفهم دوافعهم وحاجاتهم - المادية والنفسية والاجتماعية ، الأولية والمكتسبة ، حتى تتمكن من إشباعها . وتريد أيضًا أن تتعرف على سلوك العاملين - منفردين ، وأنماط سلوكهم عندما يكونون في

جماعات . فتدرس تأثير التنظيم غير الرسمي على قيمهم وأفكارهم واتجاهاتهم وعاداتهم ، وتأثير البيئة المحيطة عليهم . والأمثلة عديدة على مساهمة كل من علم النفس والاجتماع في مجالات القيادة الإدارية والكفاية والفعالية والحوافز والاتصالات وتقويم الأداء والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات . . . إلخ

### ٤ - الإحصاء وبحوث العمليات

تتضح الصلة بين الإدارة والعلوم الرياضية والإحصائية ، إذا قلنا إن كلا من المجالين يستخدم البيانات والمعلومات والحقائق والأرقام . وتمد العلوم الرياضية والإحصائية الإدارة بالأدوات الوصفية والتحليلية والتنبؤية المختلفة التي تساعدها في اتخاذ قراراتها . ويتزايد اليوم استخدام الإدارة للنماذج الرياضية والمصفوفات وغيرها من الطرق ، في مجالات الإنتاج وتشغيل الآلات ، والتسويق والإعلان والنقل ، والتمويل والتخزين ، وتخطيط القوى العاملة واختيار العاملين واختبارات التعيين ، وقياس الرأي العام وتفضيلات مستهلكي السلع والمستفيدين من الخدمات . وقياس الروح المعنوية واتجاهات الموظفين . وذلك لاتخاذ القرارات الملائمة في هذه المجالات المختلفة ، في ظل ظروف متنوعة من التأكد والمخاطرة وعدم التأكد . وقد تجد في بعض المنظمات والأجهزة إدارة متخصصة للإحصاء أو تجد الإحصاء قسما تابعا لإدارة التخطيط أو ضمن وحدة المعلومات والحاسب الآلي . وذلك للدور الهام الذي تلعبه في إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة الدقيقة في الوقت الملائم والكمية المطلوبة ، ومن ثم مساعدتها على اتخاذ قرارات أفضل .

### ٥ - القانون

تجد إن لمعظم فروع الأنظمة والقوانين السائدة في المجتمع علاقة وثيقة بالإدارة . فمن القوانين العامة التي تحكم المجتمع الكبير وتنظم علاقات

مؤسساته وأفراده لتحافظ على النسق الاجتماعى المطلوب . إلى قوانين العمل التى تنظم علاقة العاملين بالإدارة وحقوق كل من الطرفين وواجباته ، والأنظمة الخاصة بشكاوى العاملين ومنازعاتهم . إلى القوانين التجارية التى تشمل البيع والشراء والاستيراد والتصدير والتعرفة والرسوم الجمركية . والقوانين الخاصة بالعقود وأحكامها والتزاماتها . والأنظمة التى تسنها الحكومة للرقابة المالية والإدارية على الأجهزة والمؤسسات . وباختصار فإن القانون يعتبر أحد العناصر الهامة التى تتأثر بها الإدارة فى ممارساتها اليومية .

## ٥ - مجالات الإدارة

تمارس الإدارة وظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، فى مجالات عديدة هى الإنتاج ، والموارد البشرية ، والتمويل ، والتسويق ، والمشتريات ، والمستودعات ، والصيانة ، والعلاقات العامة ، والبحوث والتطوير ، ونورد فيما يلى نبذة عن هذه المجالات :

### ١ - إدارة الإنتاج

تقوم إدارة الإنتاج بدور رئيسى فى المشروعات الصناعية - استخراجية أو تحويلية أو تجميعية . وتشتمل على عدة أنشطة هى تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومدى التنويع المطلوب فيها . ووضع جداول التشغيل والخطة الزمنية للإنتاج . وتدبير المدخلات اللازمة من عمل بشرى وآلات ومعدات وخامات . وتحديد الأسلوب أو الطريقة المتبعة فى الإنتاج ووضع معايير الأداء . وتقرير الشراء أو الإنتاج بالنسبة لمواد معينة داخلة فى عملية التصنيع . وتقرير الشراء أو التأجير بالنسبة للآلات والمعدات التى تستخدم فى التصنيع . وتصميم المصنع ونظم التخزين وطرق النقل والمناولة الداخلية . ورسم خطة المراقبة وضبط جودة الإنتاج . وتحديد إجراءات الفحص والكشف

على العينات . وتقرير التدريب الفنى اللازم للعاملين . ووضع خطة صيانة الآلات والمعدات .

## ٢ - إدارة الأفراد

تختص إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية ، بالعنصر البشرى فى المنظمة . فتتولى تخطيط القوى العاملة اللازمة للأعمال الحالية والمستقبلية . وتقوم باختيار العاملين ذوى الكفاءات المناسبة . وتبحث عن أكفأ الطرق لاستثمار مجهوداتهم وتوجيه طاقاتهم الوجهة التى يحققون فيها أفضل إنتاج ممكن . وتعمل على تدريب هؤلاء العاملين وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتطويرهم تطويراً ذاتيا وعمليا . وتحفزهم بمختلف الحوافز المادية والمعنوية ، الفردية والجماعية ، التى تضمن استمرار تقدمهم وارتفاع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم . وتسعى إلى تقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم . وتتعرف على مشكلاتهم الشخصية والعملية وتحاول علاجها . وتبحث عن مقترحاتهم وآرائهم وتقيس اتجاهاتهم وتنقلها للإدارة وتبلغهم بتوقعات الإدارة نحوهم وتقوى الاتصالات بين الطرفين . وبذلك تسهم إدارة الأفراد فى تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين . فأما الأولى فهى الإنتاجية المرتفعة والفعالية المطلوبة. والثانية هى إشباع الحاجات والانسجام والرضا الوظيفى والاجتماعى.

## ٣ - إدارة التمويل

أن المال هو عصب الحياة فى الأجهزة والمنظمات . وتهدف الإدارة المالية إلى توفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها ، وذلك من المصادر الملائمة وفى الوقت المطلوب وبالتكلفة المناسبة ، وحسن إنسياب هذه الأموال فى القنوات المخصصة لها للحصول على أفضل عائد من تشغيلها . لذلك تتضمن مجهودات تدبير الأموال للأجل القصير والطويل . وإنفاقها فى

البنود المخصصة لها . والرقابة على نواحى الإسراف والتبذير والضياع . وضبط حركة المقبوضات والمدفوعات . وتحديد إجراءات الصرف . وإمساك الدفاتر اللازمة وإعداد الكشوف التى توضح حركة الأموال واتجاهاتها ونتائج الأعمال والحسابات الختامية والميزانية .

### ٤ - إدارة التسويق

يعتبر التسويق نشاطا حيويا ولازما للمنظمة ، سواء أكانت تتعامل فى سلع أو خدمات أو أفكار . وهو نشاط يبدأ قبل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، ويستمر أثناء إنتاجها ، ويلعب أهم أدواره بعد الإنتاج . وتهدف إدارة التسويق إلى توصيل السلعة أو الخدمة لجمهور المستهلكين فى الوقت المناسب وبالكمية الملائمة والجودة المطلوبة والسعر المعقول . ولذلك فهى تتضمن توجيه وتنظيم ورقابة كافة المجهودات التى يستلزمها وصول السلعة والخدمة من المنتج إلى الجمهور . وهى الشراء والبيع والنقل والتخزين والتسعير والإعلان والترويج وخدمة المستهلكين والمستفيدين بعد البيع ، ودراسة السلع والخدمات ، وبحوث المستهلكين ودوافعهم واتجاهاتهم .

### ٥ - إدارة المشتريات

تختص إدارة المشتريات بتوفير المواد والخامات والأدوات ومختلف الأصناف التى تحتاج إليها الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة فى أداء أعمالها . وذلك حسب المواصفات والجودة المحددة ، وبالكميات الملائمة ، والتكلفة المناسبة ، والوقت المطلوب . وتقوم إدارة المشتريات بتخطيط وتنظيم ورقابة كافة الأنشطة التى تحقق هذا الهدف . مثل دراسة السوق ومصادر التوريد ، والاتصال بالموردين ، ومقارنة الأسعار ، وتقرير طريقة الشراء المناسبة ، والاتصال بالإدارات والأقسام المختلفة واستيضاح احتياجاتها من المواد والخامات وغيرها ،

ووضع الحدود الدنيا والعليا ونقطة الشراء وحد إعادة الطلب لكافة الأصناف التى تستخدمها المنظمة ، وتقرير شراء أو صنع بعض المواد المستخدمة بكثرة ، وتقرير الاعتماد على مصدر واحد أو مصادر متنوعة للتوريد ، وتحديد شروط التعاقد مع الموردين وشروط التوريد وإجراءات الشحن والفحص والاستلام والحسم وسياسات الرجيع والتخلص من المواد التالفة وطرق الحفاظ على المواد المنقولة ، وتنفيذ النظم واللوائح الحكومية الخاصة بالشراء .

## ٦ - إدارة المستودعات

تمثل المستودعات - سواء فى المنظمات الصناعية أو التجارية أو أجهزة الخدمات - جزءًا حيويًا ، إذ تحتوى على المواد والخامات والآلات ومختلف المعدات التى تستخدمها الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة فى تسيير أعمالها وتهدف إدارة المستودعات إلى إمداد الإدارات والأقسام المختلفة بالأصناف التى تحتاج إليها فى الموعد المطلوب وحسب الكميات والمواصفات المحددة . ولذلك تشمل إدارة المستودعات كافة الأنشطة المخزنية التى تتمثل فى استلام المواد عند وصولها ، وفحصها ، وإثباتها ، وتقرير النظام الملائم لتخزينها ، وترتيبها فى الأماكن المخصصة لها ، وتصميم المستودع بالطرق الملائمة وطبقا للقواعد والأصول السليمة للتخزين ، وتوفير وسائل النقل الداخلية الملائمة ووسائل وأدوات الأمن والصيانة اللازمة لحماية العاملين بالمستودع من الحوادث ، وحماية الأصناف من التلف والرطوبة والحريق والضياع والسرقة وغيرها من المخاطر ، وإعداد الكشوف اللازمة لضبط حركة الأصناف ، وتجهيزها وصرفها بالأعداد والأنواع المحددة للإدارات الطالبة ، وإبلاغ إدارة المشتريات بنقطة الشراء للأصناف المختلفة . . . إلخ .

### ٧ - إدارة الصيانة

تهدف الإدارة فى هذا المجال إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ، ومبانى المنظمة وممتلكاتها. واتخاذ الوسائل اللازمة لحمايتها ضد المخاطر كالحريق والتلف والضياع . ولذلك تخطط الإدارة وتوجه وتراقب أساليب الأمن والصيانة ، وتوفر الأدوات والمعدات اللازمة ، وتدرب العاملين على اتباع إجراءات الصيانة الملائمة فى الأحوال المختلفة ، وترفع وعى العاملين بالإجراءات الوقائية فتوزع عليهم الإرشادات المناسبة وتطلب منهم اتباعها .

### ٨ - إدارة العلاقات العامة

ذكرنا أن المنظمة تعيش فى مجتمع تستمد أهدافها منه وتمارس نشاطها فيه وتقدم سلعها وخدماتها إليه . وتتأثر فى كل ذلك بقيمه وعاداته ونظمه . لذلك فإن من المهم إقامة علاقات بناءة بين المنظمة والمجتمع بكافة مؤسساته ، مثل الأجهزة الحكومية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والمدارس والجامعات والمجتمع المحلى والهيئات الممثلة له والجمهور على وجه العموم . وتشمل مجهودات العلاقات العامة التعرف على توقعات هذه الجهات والجماهير تجاه المنظمة ، والخدمات التى يطلبونها منها ، وفهم قيم المجتمع وعاداته ، والاتصال بكافة الهيئات ذات العلاقة وإمدادها بالمعلومات التى تريدها عن المنظمة وأنشطتها وإنتاجها . . . والاتصال كذلك بالهيئات الأجنبية ذات العلاقة بأعمال المنظمة وتبادل المعرفة والمعلومات معها . على أن تتحرى فى كل ذلك الأمانة والدقة والصدق ، حتى تعود علاقاتها بالفائدة على المنظمة والجهات المتعاملة معها .

### ٩ - إدارة البحوث والتطوير

يشهد عصرنا الحالى تطوراً هائلاً فى عدة جوانب ، مثل الجانب التكنولوجى ، سواء ما تعلق منه بالآلات والمعدات والخامات ، أو ما اختص

بالطرق والأساليب التى تشغل هذه المعدات والمواد لتحصل منها على الإنتاجية المطلوبة . كما يشهد تغيرات سكانية ، فتختلف البلدان والمناطق فى تركيب السكان فيها من حيث العدد والجنس والمهن والمؤهلات . وهناك حركة دائبة للسكان ، من الريف إلى المدينة ، ومن المناطق الزراعية إلى الصناعية . كذلك فإن هناك تغيرات تعليمية وثقافية ملحوظة ، فى المناهج والطرق والأساليب ، وفى النوع والتخصصات . فتجد اليوم فى الجامعات مثلا تخصصات جديدة كالحاسب الآلى ونظم المعلومات . كما أن أعداداً متزايدة من الشباب يقبلون على التعليم ويفيدون من فرصه الكثيرة . زد على هذه التغيرات التى تحدث فى دوافع الموظفين واتجاهاتهم وطموحهم ، والإغراءات التى يتعرضون لها من الأجهزة والمؤسسات – وخاصة المتخصصين منهم . وهناك المنافسة بين المنظمات المختلفة على تقديم السلعة والخدمة والفكرة الممتازة للجمهور . والأخير تحدث تغيرات فى مفاهيمه وتوقعاته ومستويات الخدمة التى يتطلبها من المنظمات. لكل هذه الأسباب يجب أن تكون الإدارة واعية ، مستعدة لمواجهة التغيرات بالطرق الملائمة وفى الوقت المناسب . ومن هنا كانت أنشطة البحوث والتطوير . والتى تتضمن إجراء الدراسات المختلفة ، وجمع المعلومات وتحليلها والتنبؤ بالنتائج ومساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة .

✍ ✍ ✍

## المبحث الثانى

## طبيعة المنظمات

١ - تكوين المنظمات .

٢ - أنواع المنظمات .

٣ - المنظمة نظام مفتوح .

## ١ - تكوين المنظمات

### نشأة المنظمات

كان الفرد قادراً فى فجر التاريخ على أن يصنع سلعته بنفسه ليستهلكها هو وأفراد أسرته . وربما لجأ إلى جاره فى أن يقترض منه عدة أو أداة يكمل بها عمله ثم يعيدها إليه ، أو يبادله السلعة التى ينتجها بأخرى لاينتجها . وكان الفرد يقوم بنفسه بالعمل كله وما فيه من جزئيات ومراحل . ثم بدأ يشرك زوجته وابنه وأخاه ، ويقسم عليهم العمل ، « فيتخصص » كل شخص فى عملية أو مرحلة من مراحل العمل . وهكذا نشأت أول صورة للمنظمة . ويقول الفيلسوف العربى ابن خلدون فى تصويره للفرق بين البداوة والحضارة ، إنه عندما يكثر عدد الناس ويصبح من الصعب على الفرد أن ينتج بنفسه كل ما يحتاج إليه من سلع ، يبدأ فى الاستعانة بالآخرين ، فتتكون الجماعات لتقوم بأداء عمل معين وتنتج ما يحتاج إليه الناس من بضائع وخدمات . ويؤكد العالم الألمانى ماكس فيبر أن « البيروقراطية » - ويقصد بها المنظمة الرسمية التى تقوم بأعمال محددة - هى أكبر اختراع للحضارة الإنسانية . وقد نرى صدق هذا فى المنظمات التى أقامها الفراعنة ليبنوا أهرامهم ومعابدهم . أى أن المنظمات ظهرت لأول مرة بصورة « منظمة » فى عصور الفراعنة .

وقد تدرجت المنظمات فى مراحل مختلفة عبر التاريخ . فأخذت شكلا بدائيا فى أيام القبائل التى كانت أنظمتها تنحصر فى الزراعة والصيد . وكان رئيس القبيلة أو رب العائلة هو « مدير » المنظمة ، يوزع على الأفراد أعمالهم ويوجه طاقاتهم ويقوم بتدريبهم . أما فى ظل نظام الإقطاع الذى ساد أوربا فى العصور الوسطى ، فقد كان الفلاحون يعملون فى أراضى الملوك والأمراء . وكانوا فيها عبيداً أو كالعبيد ، ينتجون المحاصيل لرب العمل ويتقاضون عن ذلك أجوراً قليلة ، أو لايتقاضون شيئاً نظير عملهم سوى إيوائهم واطعامهم .

ثم بدأ نظام الإقطاع يختفى تدريجيًا حين ضعفت سلطات الأمراء والملوك ، وازداد عدد السكان وأقيمت المدن ، ونشأ نشاط جديد هو التجارة التى جذبت عددًا كبيرًا من الفلاحين . فظهر العامل الحرفى الذى كان يصنع سلعته بنفسه ويستعين بعائلته ويبيع ما ينتج للمستهلكين . ثم تطور هذا النظام إلى ما يعرف بالطوائف الحرفية . فكانت كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المتخصصين فى إنتاج سلعة معينة ، يرأسهم حرفى قديم متمرس ، ويساعده عامل حرفى آخر أكمل التدريب المطلوب فى حرفته . وقد ساد هذا النظام لفترة طويلة ، حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء ، والتى بدأت تتولى شراء المواد الخام والأدوات أو المعدات اللازمة لصنعها ، وتعطيها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع ، ثم تأخذ السلعة المصنوعة لتصرفها فى الأسواق المتناثرة فى المدن . فلم يعد الحرفيون يملكون السلعة التى ينتجونها ، وإنما كانوا يقومون بدور المنفذ ، بناء على توصيات الوسيط وما يقرره من تصميم للسلعة وتحديد لعددها وشكلها . وقد مهد نظام الحرفيين والوسطاء لقيام نظام المصنع الذى بدأ يضم أعدادًا كبيرة من العاملين فى مكان واحد ، وتقسم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم ، ويخضعون للإشراف والرقابة الدقيقتين .

وكانت كل هذه الأنظمة تقوم أساسًا على الإنسان[1] وما أن ظهرت الثورة الصناعية واخترعت الآلة وبدأ تشغيلها ، حتى أخذت أمكنة بعض الناس وبدأت تؤدى الأعمال التى كانوا يؤدونها . وبالتالى ظهر نظام الإنسان والآلة[2] واستمر نظام المصنع بعد الثورة الصناعية زمنا ليس بقصير . إلى أن تطورت الآلات وتعددت فروعها وتنوعت أنشطتها ، وازداد عدد الناس وكثرت حاجاتهم ، وأقيمت المدن واتسعت وازدحمت بالناس وافعمت بأوجه النشاط

(1) Man - to - Man System .
(2) Man - to - Machine System .

الصناعى والتجارى والخدمات ، فبدأت فى الظهور المنظمات الكبيرة أو المعقدة التى تضم أعدادا هائلة من العاملين وصنوفًا عديدة من المهارات والتخصصات، وأشكالاً متعددة من العدد والآلات ، وتتضمن فروعا كثيرة للأعمال ، وتحقق فنونًا متباينة من الأهداف .

أخذت المنظمة اذن أشكالا مختلفة فى تطورها التاريخى . ولكنها تقوم أساسًا على الأفراد والجماعات ، أو بصفة رئيسية على الجماعات ، طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها . كما أن أركان تنظيم الجماعات واحدة فى كل الأشكال المذكورة للمنظمة ، وتتلخص هذه الأركان فى تحديد الهدف الذى تريد الجماعة أن تصل إليه ، وتحديد طرق الوصول إلى هذا الهدف ، ثم تقسيم العمل على أعضاء الجماعة، وإقامة شبكة من العلاقات تنظم أعباءهم وتحدد اختصاصاتهم وتنسق بين جهودهم بالشكل الذى يوصل الجماعة إلى هدفها . ولاشك أن هذه الوظائف التنظيمية توجد فى كل المنظمات ، حتى فى المنظمات الاختيارية والجماعات غير الرسمية . مثل مجموعة من الأصحاب يجتمعون لينظموا أنشطة اجتماعية وترفيهية . فلابد لهم أن يحددوا هدفهم أو أهدافهم ، ويتفقوا على كيفية بلوغها ، ويقسموا العمل فيما بينهم ، وينشأوا شبكة للاتصالات تربطهم ببعض، وينسقوا جهود كل عضو من الأعضاء الآخرين ، وذلك حتى يتمكنوا من تحقيق ما يريدون من أهداف . غير أن هذه الوظائف تختلف فى مضمونها ودرجة تعقيدها والجزئيات أو المراحل التى تتضمنها والوقت المستغرق فيها . فهى تختلف فى متجر صغير يعمل فيه حفنة من العاملين عنها فى شركة صناعية ، أو وكالة للخدمات ، أو مدرسة أو جامعة ، أو ناد رياضى ، أو جماعة ترفيهية .

وعلى هذا فإن لفظة التنظيم[1] تعنى شيئين : وظيفة وهيكلاً . فأما الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس فى منظمة ، وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ، والتنسيق بين جهودهم ، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم ، حتى يمكن أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة للجميع . وأما الهيكل أو البناء - الذى يمكن أن نسميه المنظمة أو الشركة أو الهيئة أو المؤسسة - فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التى يعمل فيها الناس ، والعلاقات التى تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد . وعلى هذا يعرف بارنرد المنظمة بأنها نظام يضم اثنين أو أكثر من الأشخاص يتعاونون فى القيام بنشاط معين . وبالتالى تقوم المنظمة عندما يوجد أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم ويستعدون للتعاون والمساهمة بجهودهم ، لبلوغ هدف مشترك بينهم . ولاشك أن التنظيم كوظيفة ، هو الذى ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمى ، ويحدد اختصاصات الناس الذين يشغلون مواقع مختلفة على هذا الهيكل ، ويحكم علاقاتهم ، ويقرر لهم مستويات أدائهم ، ويرسم لهم الطرق التى يسلكونها لإنجاز أعمالهم بالتعاون والتنسيق اللذين يكفلان تحقيق أهداف التنظيم .

## ما هى المنظمة ؟

فالمنظمة اذن - كما ذكرنا فى المبحث الأول - وحدة فنية اجتماعية فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل . فهى وحدة فنية لأنها تضم آلات وعددا وأدوات ، وطرقا ووسائل لإنجاز الأعمال . وهى أيضًا اجتماعية لأنها تضم جماعات من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل ويشغلون تلك الآلات والعدد والأدوات . ولأن هؤلاء الناس أيضًا يقيمون فيما بينهم علاقات

(1) Organization .

متنوعة ، سواء ما يتعلق منها بالعمل المطلوب أو باهتمامات شخصية واجتماعية. ولهذه الوحدة هدف محدد تسعى إليه . وهى تفضل هذا الهدف دون غيره من الأهداف ، وتجند عناصرها وتسخر طاقاتها وتوجه أعمالها ومختلف خبراتها للوصول إليه . ويمكن النظر إلى المنظمة أيضًا على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة ، والتى يلزم أداؤها لتحقيق هدف مفضل . ويتكون الدور من مجموعة متخصصة من الأنشطة يؤديها شخص أو عدد من الأشخاص فى أدائهم لهذا الدور يقابلون توقعات الآخرين الذين يلعبون بدورهم أدوارًا أخرى ويقومون بأنشطة متخصصة يقابلون بها أيضًا توقعات الباقين .

## مكونات المنظمة

ويشرح كاست وروزنزويج خمسة جوانب أو أنظمة فرعية[1] يمكن دراسة المنظمة من خلالها . وهذه الأنظمة الفرعية متفاعلة متداخلة بحيث تؤثر فى بعضها بعضا وتؤثر فى مجموعها - أى المنظمة - فى المجتمع الكبير وتتأثر به أيضًا . وفيما يلى هذه الأنظمة الفرعية :

١ - الأهداف والقيم : وتتميز الأهداف بالتنوع والتغير - على المدى القصير والطويل . وكذلك القيم التى تستمدها المنظمة من المجتمع - ثقافته وأعرافه وتقاليده . كما تؤثر قيم المنظمة بدورها فى المجتمع ، فتضيف إليه قيما جديدة أو تحل قيما محل أخرى .

٢ - الجانب الفنى : والذى يعبر عن التكنولوجيا التى تستخدمها المنظمة . وتتكون التكنولوجيا من شقين : الهيكل أو الأجهزة[1] والمحتوى أو البرامج[1].

---

(1) F. Kast and J. Resenzweig, Organization and Masagement ( New york : Mc Graw Hill, 1985 ) , PP 16 - 17 .

فأما الأولى فهى كافة الآلات والمعدات والأدوات التى تستخدمها المنظمة فى عملياتها - الصناعية أو التجارية . وأما الثانية فتعبر عن الطرق والأساليب التى تشغل الآلات والمعدات بالكفاءة الواجبة - أى بأقل تكاليف ووقت ومجهود . وغالبا ما يؤثر الجانب الفنى على الشكل التنظيمى الذى تأخذه المنظمة ، وكذلك على سيكولوجية العاملين بها .

٣ - الجانب الإنسانى : والذى يتكون من سلوك الافراد العاملين بالمنظمة - فرادى وجماعات . ودافعية هؤلاء الأفراد - طبيعة الحاجات التى يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها . والعلاقات التى تجرى بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التى يكلفون بها . وديناميه التنظيم غير الرسمى . ويعتبر هذا الجانب أو النظام الفرعى من أهم الأنظمة ، حيث يتأثر بعدة عوامل متداخلة ، كالظروف الاقتصادية المحيطة والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، والتكنولوجيا المتوفرة ، والهيكل التنظيمى وطبيعة العلاقات التنظيمية . كما أنه من جهة أخرى يؤثر على أهداف المنظمة وإنتاجيتها ومدى تقدمها وتنافسها .

٤ - الهيكل التنظيمى : وهو البناء أو الشكل الذى تتخذه المنظمة لتقوم بأعمالها وتحقق أهدافها . ويقوم الهيكل التنظيمى على « التفاضل والتكامل » أو التخصص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة ، وكذلك التنسيق بين هذه الأنشطة والوظائف فى إطار كلى تتحدد فيه السلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال وخطوط سير العمل . ويوضع الهيكل التنظيمى فى شكل خرائط رئيسية وفرعية : كلية للمنظمة فى مجموعها وجزئية للإدارات والأقسام : والوصف الوظيفى لمختلف الوظائف ، والأدلة وإجراءات العمل وخرائط تدفق العمل .

٥ - الجانب الإدارى وتنضوى تحت هذا النظام الوظائف التى تمارسها الإدارة من وضع الأهداف والتخطيط إلى التنظيم ، والقيادة ، والتوجيه ،

والرقابة والمتابعة ، وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها . وتعتبر العملية الإدارية شرطا هاما لتماسك المنظمة وقيامها بوظائفها . وهى الخيط الذى يربط أجزاء المنظمة بعضها وينسق بينها ويعمل على تكاملها .

ويضيف فرنش[1] إلى الجوانب السابقة جانبين آخرين يعتبران تفصيلا للجانب الفنى والإنسانى والإدارى . وذلك على النحو التالى .

٦ - موارد المنظمة : وتتكون من الأفراد والأموال والمعدات والخامات والمعلومات والأساليب ، والوقت المتاح للإنتاج أو أداء الخدمات ، والسوق التى تتخذها المنظمة مجالا لأنشطتها وموردا لأرباحها .

٧ - العمليات التشغيلية المتخصصة : وهى تلك العمليات التى تؤديها إدارة الأفراد ، وإدارة الأموال ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة التسويق ، وإدارة المواد ، وإدارة البحوث والتطوير .

### متطلبات المنظمة

تحتاج المنظمات لتعيش وتستمر وتتمكن من إجراء عملياتها وبلوغ أهدافها والإسهام فى خدمة مجتمعها إلى عدد من العناصر[2] بيانها كما يلى :

١ - الحصول على الموارد الملائمة من أفراد وأموال وآلات . . . وربما تميزت هذه الموارد بالمحدودية أو الندرة النسبية . وربما تتنافس المنظمات للفوز بهذه الموارد أو الحصول على أفضلها . وقد يوجد بعض هذه الموارد دون أخرى. فقد تتوفر الموارد المالية وتنقص الموارد البشرية ( فى بلاد النفط مثلا ) وقد يكون العكس فتتوافر الكوادر اللازمة بكثرة ولكن تقل الموارد المادية

(1) W. French, The Personnel Management Process ( Boston : Mifflin, 1980 ), ch. I.

(2) R. Steers, Introduction Organizational Behavior, 2 ed ( Glenview scott and Formen, 1984 ), P. 20.

والطبيعية - لا توجد فى اليابان مثلا ثروات طبيعية ، بل تحل بها كذلك كوارث ونوازل ، ولكن تتوفر فيها الكفاءات البشرية الجادة المخلصة الراغبة فى الإنجاز. لذلك فإن المنظمات يجب أن تتميز بالقدرة التنافسية للحصول على الموارد اللازمة لها بالقدر الكافى واجتذابها بعوامل الجذب المختلفة حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها وتنفيذ خططها .

٢ - الكفاءة : تمر الموارد التى تحصل عليها المنظمة فى عمليات مختلفة للحصول على النتائج التى يراد تحقيقها . وهذه هى علاقة المدخلات والمخرجات . وتعبر الكفاءة عن معدل المخرجات إلى المدخلات أو معدل العائد إلى التكاليف - كم انتجت المنظمة فى السنة من وحدات سلعية أو خدمية مقابل استخدام مجموعة متنوعة من الموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية . ولاشك أن التحدى الذى تواجهه المنظمات هو أن تزيد المخرجات أو يرتفع العائد ، مع ثبات المدخلات أو الاقتصاد فيها أو تقليل تكاليفها .

٣ - الإنتاج : لكى تنجح المنظمة وتستمر وتحظى بتأييد المجتمع الذى تعيش فيه ، فلابد أن تكون قادرة على إنتاج سلعتها أو تقديم خدماتها أو ترويج أفكارها بصفة منتظمة مستمرة ، بحيث يجد المستهلك هذه السلع أو الخدمات أو الأفكار حين يحتاج إليها ، وبالكمية التى يطلبها والجودة التى يتوقعها .

٤ - التنسيق : كذلك لابد من تكامل الأنشطة التى تمارسها المنظمة ، وذلك فى إطار منطقى واقعى يمكن التنبؤ به ، ويتسق مع الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها . أن غياب التنسيق يعرض الخطة للفشل ويضيع الموارد المتاحة . وقد وتحصل المنظمة على الموارد التى تحتاجها ، وقد تكون هذه الموارد ممتازة وبالقدر الكافى ، ولكن نقص التنسيق لايمكنها من أداء دورها بالشكل المطلوب.

٥ - التغيير والتطوير : تتميز البيئة التى تعيش فيها بالتغيير . ورغم أن

المنظمات المختلفة تتباين فى درجة التغيير وعدم الاستقرار التى تواجهها حيث يتوقف ذلك على نوع المنظمة وأهدافها وطبيعة نشاطها والموقع الذى توجد فيه والبيئة التى تحيط بها ... إلا أنها جميعا تحتاج إلى درجة أو أخرى من التكيف، والمرونة ، وأخذ المستقبل القريب والبعيد فى الحسبان ، وإدخال التغيير والتطوير فى سلعتها أو خدماتها أو أفكارها . وذلك حتى تبقى فى السوق وتواجه المنافسة وتستمر فى جاذبيتها للمستهلكين .

٦ - التوافق مع قيم المجتمع وتقاليده وأنظمته ، وذلك حتى تكتسب المنظمة شرعيتها ، والإطار القانونى والقيمى الملائم ، وتحظى بتأييد المجتمع لها ورضاه عنها .

٧ - إشباع حاجات الأطراف التى تتعامل مع المنظمة ، وعلى رأسها الأفراد العاملون بها ، والمستهلكون ، والمستثمرون ، والموردون ... ولكل من هؤلاء مطالب وتوقعات . ويعتبر من ضمن مسئوليات الإدارة أن توفق بين هذه المطالب وتقدم لكل منها الدرجة الملائمة من الإشباع .

## ٢ - أنواع المنظمات

قام الباحثون بتصنيف المنظمات إلى أنواع مختلفة ، مستخدمين فى ذلك مقاييس متباينة . وقد يحسن قبل أن نستعرض هذه الأنواع ، أن نذكر النموذج المثالى للبيروقراطية الذى وضعه ماكس فيبر . وهو نموذج لايتوافق بالضرورة مع الحياة العملية الحديثة . وإنما هو إطار نظرى أراد به أن يحدد الخصائص التى يتضمنها الشكل الأمثل للبيروقراطية . وكلمة البيروقراطية مشتقة من لفظة Bureau ، أى المكتب . ويراد بها منظمة رسمية للأعمال ذات أهداف محددة. وبذلك يمكن أن نضم جميع المنظمات تحت لفظة « البيروقراطية » . ويرى فيبر أن البيروقراطية هى إحدى المعالم الرئيسية للحضارة الحديثة التى

تتجه إليها المجتمعات ، وخصوصا المجتمعات المتقدمة . وكلما تقدمت المجتمعات - يقول فيبر - بنى الأفراد تفكيرهم على أساس رشيد . ومن ثم تختفى الخرافات والأفكار البدائية ، لتحل محلها الحقائق والمعلومات الموضوعية، التى تدار بواسطتها الأعمال وتتخذ على أساسها القرارات . وعلى هذا فإن البيروقراطية - فى نظر فيبر - هى أكفأ نماذج التنظيم ، وهى الشكل الذى يضمن اتخاذ القرارات السليمة وأداء الأعمال بكفاءة عالية والوصول إلى الأهداف بفعالية كبيرة ومن ثم وضع فيبر الخصائص التالية التى تكفل فى نظره نجاح المنظمة نجاحا أمثل .

خصائص النموذج الأمثل للبيروقراطية[1] .

١ - توزيع أعباء العمل على المراكز المختلفة فى المنظمة . كواجبات رسمية . وتعريف هذه الواجبات تعريفا دقيقا محددا

٢ - يتم توزيع هذه الأعباء بناء على التخصص ، وعلى شروط محددة كالمؤهل. ويدرب القائمون بهذه الأعباء تدريبا فنيا أى أن تعيين الموظفين يكون على أساس مواصفاتهم الفنية البحتة وصلاحيتهم للعمل ، لا على أساس شخصى .

٣ - توزع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا ، طبقا لقواعد وتعليمات محددة . ففى كل درجة من درجات الهرم التنظيمى يوجد شخص له سلطة على مرؤوسيه ، وهو فى نفس الوقت مسئول أمام رئيسه على أن تتركز السلطة فى المركز أو الوظيفة التى يشغلها الفرد ، لا فى الشخص نفسه

٤ - توجد فى قمة الهرم طبقة الإدارة ، وهى تتكون من خبراء مهنيين ، ذوى تخصص دقيق ، ومدربين تدريبا رفيعا فى إدارة البيروقراطية

---

(1) M. Weber, Easvsln Sdciologv H Gerth and C. W Mills Trans. & Eds. ( New york. Oxrod Univ. Press. 1946 ،

٥ - هناك نظام دقيق يحكم القرارات والأفعال . ويتكون هذا النظام من قواعد رسمية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة ، والتنسيق بين أنشطة العاملين . كما تضمن استمرار العمل بالكفاءة الواجبة إذا تغير الأشخاص القائمون بالعمل . أى أن النظام لابد أن يطبق بغض النظر عن الأشخاص.

٦ - تقوم العلاقات بين العاملين ، وبين العاملين والجمهور ، على أساس غير شخصى . وينظر للجمهور على أنه « حالات » معينة يطبق عليها نظام البيروقراطية وقواعدها وعلى العاملين أن يفصلوا عواطفهم تمامًا عن العمل، حتى لا تؤثر على الأداء الرشيد أو الحكم السليم فى إتخاذ القرارات .

٧ - هناك ارتباط دائم بين الموظف والبيروقراطية التى يعمل فيها . فهو يعين فى الوظيفة التى تناسبه ، على أساس مؤهلاته والخصائص الفنية المطلوبة للعمل ، ثم يدرب على عمله تدريبا دقيقا . فإذا صلح للعمل فإنه «يضمن» استمرار مهنته فى البيروقراطية . ثم يرقى بعد ذلك لمناصب أعلى على أساس أقدميته وجدارته .

٨ - لابد من وجود نظام مستندى يضمن حسن سير العمل . فتنظم السجلات والوثائق والملفات بحيث تحوى المعلومات الدقيقة اللازمة عن كل أمور العمل .

### التقسيم الوظيفى

يقسم بارسونز المنظمات حسب الوظائف التى تؤديها فى المجتمع ، أو الحاجات الاجتماعية التى تشبعها . وعلى هذا فهناك [1] :

---

(1) M. Black (ed.) The Social Theories of Talcott Parsons (caiffe Rentic Hill, 1961) .

١ - المنظمات الاقتصادية ، الصناعية والتجارية . ومهمتها التكيف أو التوافق مع البيئة المحيطة بها ، وذلك بالقيام بأنشطة الإنتاج والخدمات وتوزيعها .

٢ - المنظمات الحكومية ، والهيئات السياسية ، والأحزاب . وتقوم بتعريف الأهداف الاجتماعية ووضع النظام السياسى وإرساء قواعده .

٣ - المحاكم ومكاتب الشرطة ، ومهمتها تنظيم العلاقات القائمة بين وحدات المجتمع المختلفة - أفراداً وهيئات - والحفاظ على توازن هذه العلاقات . وكذلك المستشفيات ، حيث أنها تعمل على مقابلة الحاجات الصحية لأفراد المجتمع .

٤ - المنظمات التعليمية كالمدارس والجامعات ، والمنظمات الدينية . وتقوم هذه المنظمات بصيانة ثقافة المجتمع ونقلها للأجيال المتعاقبة خلال السنين .

### التقسيم حسب نوع السلطة

ويستخدم اتزيونى فى تصنيفه للمنظمات ، نوع السلطة أو الرقابة التى تمارسها إدارة المنظمة على بقية الأعضاء ، واستجابة الأعضاء لهذه السلطة أو الرقابة . وبالتالى ترجع الاختلافات بين المنظمات إلى هيكل السلطة أو العلاقة الرقابية بين إدارة المنظمات وأعضائها . ويعطينا اتزيونى ثلاثة أنواع من العلاقة الرقابية يصنف تحتها جميع المنظمات[١] .

١ - العلاقة القائمة على الإكراه أو الإرغام والتى تستخدم الإدارة فيها القوة والتهديد فى التعامل مع أعضاء المنظمة . ويوجد هذا النوع من العلاقة فى السجون ، وسجون الحرب ، ومؤسسات الإصلاح ، والمستشفيات

(1) A. Etzionl, Acomparative Study of Complex Organizatons ( New York : Free Press, 1961 ) .

العقليـة. ويستجيب الأعضاء لهـذه العلاقة بالعزلة والاغـتراب والإنفصال المعنوى عن منظماتهم .

٢ - علاقة المكافأة أو التعويض ، وتتوافر فيها المنفعة بين الإدارة وبقية الأعضاء ، ويعد هذا النوع من السلطة نوعًا رشيدًا قائمًا على المنفعة الاقتصادية . وتنضم تحت هـذا النوع من العلاقات جميع منظمات الأعمال ، صناعية وتجارية وخدمات ، والنقابات ، والمنظمات العسكرية فى وقت السلم . ويستجيب العاملون لهذا النوع من التعامل بالتفكير الرشيد فيما يمكن أن يحصلوا عليه من منفعة ومكافأة ، والحذر من عدم الحصول عليها .

٣ - العلاقة القائمة على قيم أخلاقية ومبادئ وقواعد سلوكية ويوجد هذا النوع من العلاقات فى المدارس والجامعات ، والنقابات الاجتماعية ، والمنظمات الاختيارية ، والهيئات الدينية والعقائدية . أما استجابة الأعضاء لهذه العلاقة فهى استجابة أخلاقية مبنية على الاقتناع واعتناق القيم والمبادئ التى تبثها فيهم المنظمة .

٤ - توجد منظمات يتوافر فيها أكثر من نوع واحد من هذه العلاقات . فقد تستخدم إدارة منظمة صناعية أسلوب التهديد من عمالها . وقد تلجأ إدارة منظمة صناعية أخرى إلى أسلوب الإقناع وترويج مبادئ معينة فى التعامل مع العاملين . وتستخدم مدرسة أسلوب المكافأة والتعويض مع المدرسين ، ومع التلاميذ أحيانًا لتشجيع المتفوقين .

### التقسيم حسب الطائفة المستفيدة

وأما بلاو ، وسكوت ، فيقسمان المنظمات حسب المقياس التالى : من المستفيد الرئيسى من المنظمة ؟ أو من أهم أصحاب المصلحة من نتائج الأعمال التى تؤديها المنظمة ؟ ويعددان أربع طوائف من المستفيدين أو أصحاب

المصالح، بيانهم كالآتى [1] :

١ - الأعضاء أو المشاركون فى المنظمة ، وتتكون منهم الجمعيات الخيرية والتعاونية ، والنقابات المهنية ، والنوادى .

٢ - أصحاب الأعمال ، وطبقة الإدارة ، وتحقق مصالحهم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها كالشركات الصناعية ، وشركات تجارة الجملة والتجزئة .

٣ - العملاء والزبائن أو جمهور خاص ، ويجد هؤلاء استفادتهم المرجوة فى منشآت الخدمات كالمستشفيات والمدارس والجامعات ومراكز التدريب ومؤسسات الخدمة الصناعية .

٤ - الجمهور الكبير أو الناس على وجه العموم ، وتسهر على تحقيق مصالحهم مكاتب الحكومة ومنظمات الشرطة والجيش .

ويقول الكاتبان إن أهمية المقياس الذى يستخدمانه ( من المستفيد ؟ ) تظهر حين يحدث تغير فى الطوائف المستفيدة من المنظمة . وهو تغير يتبعه تغير جذرى فى الطبيعة الأساسية للمنظمة . ويضربان على ذلك مثلا نقابة من النقابات العمالية . أن المستفيدين من النقابة هم أعضاؤها والمشتركون فيها . وبالتالى فإن الدور الأساسى لقادة النقابة هو أن يوجهوا جهودهم لخدمة الأعضاء . فإذا انحرف القادة عن هذا الدور - كأن يسخروا النقابة لأغراض شخصية خاصة بهم ، أو « يبيعوا أنفسهم » للإدارة وأصحاب الأعمال ويوافقوا على مطالبهم أو يقدموا لهم تنازلات تضر العاملين - فإنهم بذلك لايقابلون توقعات الأعضاء ولا يحققون صالحهم ، ويحولون النقابة بذلك من منظمة تخدم الأعضاء ، لمنظمة تخدم طوائف أخرى كالإدارة أو القادة النقابيين .

(1) P. Blau and Scott, Formal Organizations : A Cempqrative Approach ( San Fransslco : Chandler Publishing Co. 1962 ) .

## التقسيم حسب التكنولوجيا

وتتخذ ودوارد « التكنولوجيا » أساسًا لتصنيفها للمنظمات الصناعية . ويقصد بالتكنولوجيا أو الناحية الفنية ، أسلوب أداء العمل ، أو الطريقة التى تنجز بها الأعباء ، والآلات والمعدات المستخدمة فى إنجازها . وقد درست ودوارد مائة منظمة صناعية فى انجلترا دراسة مستفيضة[1] ، وخلصت إلى تقسيم المنظمات حسب الاختلافات الفنية فى المنظمة . فبينما يوجد عدد كبير من العاملين شبه المهرة أو غير الماهرين فى مصانع الإنتاج الكبير ، يتصف معظم العاملين فى مصانع العمليات بالمهارة واجتيازهم لتدريب فنى مستمر ، وكذلك يتوافر عمال مهرة فى مصانع إنتاج الطلبيات لأنهم يؤدون عمليات متباينة ، لا تسير على وتيرة واحدة كما هو الحال فى مصانع الإنتاج الكبير .

وكذلك فإن علاقة العاملين بزملائهم ورؤسائهم تختلف فى الأنواع الثلاثة من المنظمات . ففى منظمات الإنتاج الكبير قد لا تحتاج الإدارة لمشورة العاملين فى أمور الإنتاج ، وإنما هى تعطيهم أوامر محددة وتقرر لهم مواصفات معيارية ينتجون على أساسها . أما فى مصانع إنتاج الطلبيات فالاتصال مستمر بين المشرف وعماله لأن كل طلبية تختلف عن الأخرى فى مواصفاتها واحتياجاتها ومواعيد إنتاجها وشحنها وتسليمها . وأما العاملون فى مصانع إنتاج العمليات ، فهم يشغلون آلات حديثة معقدة ، تتطلب إلماما كاملا بتشغيلها ، وحكما وتقديراً سليمين فى العمل عليها . لذلك فالاتصال المستمر بين الإدارة والمهندسين والفنيين والعمال ، أمر ضرورى لسلامة العاملين والآلات التى يعملون عليها ، وبالتالى إنسياب الإنتاج بالسرعة المناسبة والقدر المطلوب .

وأما نظرة العاملين ورضائهم عن وضعهم فى المنظمة ، ففيها أيضًا فروق

(1) P. Woodward. Industrial Orgaizations : Theory and Practice ( London b Oxford Univ. Press, 1965 ) .

وجدتها وودارد في الأنواع الثلاثة للمنظمات ، كما وجدها كثير من الباحثين من بعدها . فرضا العامل في منظمات الإنتاج الكبير الذى يسير على روتين أو وتيرة واحدة ، أقل بكثير من رضا العامل فى منظمات الطلبيات والعمليات . لأن الأخير يحظى ببعض المشاركة برأيه فى عملية الإنتاج ، ويجد تصرفا أوسع نسبيا فى عمله - من حيث إدارة الآلة وتوجيه سرعتها ، كما يجد تنوعًا فى الأعمال التى يؤديها - الأمر الذى يخفف ملله ويجدد نشاطه ويزيد من إقباله على الإنتاج .

وقد وضع بيرنز ، وستوكر ، تقسيمًا متشابها لتقسيم ودوارد ، حسب الأسلوب الفنى أو تكنولوجيا المنظمة . ويضيفان إلى هذا المعيار تقلبات السوق، ونوع العلاقة السائدة بين الإدارة والعاملين . وقد اكتشف الباحثان من دراستهما التى أجرياها فى عشرين منظمة إنجليزية ، أن هناك نموذجين للمنظمات[1] .

١ - النموذج الميكانيكى : وأهم ما يميزه التخصص الشديد والتقسيم المحدد للعمل ، والنظام الرسمى للاتصالات ، والرقابة المحكمة الموزعة على المدرج الهرمى للمنظمة ، والسلطة القوية أو المطلقة لصاحب المنظمة أو رئيسها .

٢ - النموذج العضوى : وهو الذى تتوفر فيه المرونة فى تحديد السلطات والمسئوليات ، والتغير النسبى فى الاختصاصات ، وحرية إنسياب المعلومات، أو عدم الرسمية فى نظام الاتصالات .

ويكمن الشبه فى هذا التصنيف وتقسيم ودوارد ، فى أن منظمات الإنتاج الكبير تنضوى تحت النموذج الميكانيكى ، لأن مميزات هذا النموذج تتوافر فيها،

(1) T. Burns and G. Stalker, The Management of Innovation : Tavistock, 1961 ).

بينما تنطبق خصائص النموذج العضوى على منظمات إنتاج المطلبيات والعمليات.

## التقسيم حسب استراتيجية العلاقة مع البيئة

يقيم مايلز / سنو تصنيفهما للمنظمات على أساس الاستجابة التى تبديها المنظمة للعوامل البيئية المحيطة . ويريان أن هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى والعمليات التى تمارسها المنظمة . ومن ثم يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان متكامل تثور بينه وبين البيئة من حوله علاقة متحركة متفاعلة[1] وتنقسم المنظمات حسب استراتيجياتها فى التعامل مع البيئة إلى أربعة أقسام[2] هى كما يلى :

١ - الاستراتيجية الدفاعية : وتتميز المنظمات التى تتبع هذه الاستراتيجية بأنها تخدم مجالا ضيقا نسبيا فى السوق ، وتكتفى بذلك ولا تبحث عن فرص جديدة . ومن ثم فإنها تستخدم تكنولوجيا ثابتة نسبيا ولا تحتاج إلى إجراء تغيرات جذرية فى بنائها الهيكلى أو الجوانب الفنية أو الطرق التى تستخدمها فى عملياتها . ويدور تركيز الإدارة فى هذه المنظمات حول تحسين كفاءة العمليات الحالية - دون تطلعات أو زيادة .

٢ - استراتيجية المبادرة : وتبعا لهذه الاستراتيجية تبحث المنظمات باستمرار عن فرص جديدة فى السوق ، وتجرى تجارب على الخطط التى يمكن أن تستخدمها فى مواجهة التغيرات البيئية . وحيث أن هذه المنظمات تنشىء التغيير وتتولى الريادة فى مجالها ، فهى تمثل مصدراً للمخاطرة والمنافسة بالنسبة للمنظمات الأخرى التى تضطر للاستجابة لمثل هذه التغيرات .

(1) Kast e Rosenzweig, op. cit., P. 146 .

(2) E. Miles asd C. Snow, Organizational Strategy, Structure and Process ( new york : Mc Graw. Hill, 1978 ) , P. 29 .

ولكن رغم ذلك وبسبب البحث الدائم للمنظمات الرائدة عن الفرص الجديدة فى السوق ، وانشغالها المستمر بالتطوير والابتكار فى منتجاتها وخدماتها ، تقصر هذه المنظمات عن بلوغ الحد الأقصى من الكفاءة .

٣ - الاستراتيجية التحليلية : وتعمل المنظمات التى تتبع هذه الاستراتيجية ، فى نوعين من المجالات . أحدهما مستقر نسبيا ، والآخر متغير . ففى المجال المستقر تجرى العمليات بشكل متواتر روتينى ، وتستخدم فى ذلك الموارد والعمليات المتاحة بقدر كبير من الكفاءة ، أما بالنسبة للمجال المتغير أو غير المستقر ، فإن الإدارة تتبع استراتيجية تحليلية أو حذرة ، فهى تنظر إلى المنظمات المنافسة - الرائدة - وتطبق ما تتبعه هذه المنظمات من أفكار وطرق جديدة ، تعتقد أنها ملائمة أو محققة لنتائج إيجابية .

٤ - استراتيجية رد الفعل : ورغم أن الإدارة فى المنظمات التى تتبع هذا النوع من الاستراتيجية ، تلمس التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بها ، إلا أنها لا تستطيع التكيف مع بيئتها وما يحدث فيها من تغيرات بالدرجة الكافية من الفعالية . ولا توجد فى هذه المنظمات استراتيجية - هيكلية متسقة مدروسة ، وإنما تتبع استراتيجية الضغط أو رد الفعل ، أى أنها ترغم إرغاما على التكيف مع البيئة المحيطة نتيجة للضغوط التى تتعرض لها .

## ٣ - المنظمة نظام مفتوح
## - Open System -

تفيد التقسيمات التى استعرضناها فى التعرف على الأنواع المختلفة للمنظمات ، فهى تعين الباحث فى التعرف بشكل عام على هدف المنظمة التى يدرسها ، وطبيعة العمل فيها ، وتركيب هيكل السلطة والرقابة ، ونوع العلاقة بين أعضاء المنظمة وزملائهم ورؤسائهم ومرءوسيهم . غير أن الفهم الكامل

. لمنظمة معينة لا يتم إلا بفحص دقيق ودراسة تفصيلية لمختلف جوانبها والعوامل المؤثرة على أهدافها وأعمالها وأرباحها .

## مفهوم النظام

ويجدر هنا أن نناقش مفهوم النظام أو المنظومة[1] لكى نلقى ضوءاً أكثر على المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها ، وما فيها من عوامل مختلفة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها . ويقصد بالنظام وحدة أو جهاز يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة المتفاعلة التى ترتبط مع بعضها بعلاقة تأثر وتأثير مستمرة . فإذا حدث تغيير فى جزء منها ، فإن تغيرا - بدرجة أو بأخرى - يحدث فى بقية الأجزاء . ولعل أروع مثل على ذلك جسم الإنسان الذى أبدع الله تكوينه وأحكم علاقته ، بحيث يقوم كل عضو بنشاط معين يرتبط بنشاط الأعضاء الأخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها . فإذا قام العضو بوظيفته على الوجه المطلوب ، ساعد الأعضاء الأخرى فى القيام بوظائفها . وإذا اشتكى العضو تداعى له باقى الأعضاء بالسهر والحمى . فهناك اذن غلاف أو خطة أو ترتيب معين يحكم ربط الأجزاء التى يتكون منها النظام ، فيؤدى كل جزء وظيفة محددة لازمة للنظام ككل . أما إذا كانت الأجزاء التى يتكون منها النظام منفصلة أو مبعثرة أو غير مربوطة أو مضبوطة بترتيب معين . فلا تكون نظاما . فالساعة مثلا تتكون من تروس ومسامير وأرقام وعقارب ، فإذا ربطت هذه الأجزاء وركبت فى بعضها وضبطت ، فإنها تكون نظاما يعطى معلومات عن الوقت . أما إذا ألقيت هذه الأجزاء فى كوب أو إناء بلا ضابط أو ترتيب ، فإن ملامحها تضيع ووظائفها تختفى ولا تصبح ساعة بالمعنى المعروف .

ويمكن أن نقسم الأنظمة إلى أنظمة مغلقة ، وأنظمة مفتوحة . كما أن هناك درجات من الإنغلاق والانفتاح بين هذين النوعين .

---

(1) System .

### النظام المغلق

النظام المغلق هو ذلك النظام المستقل ، أو المكتفى ذاتيا ، أو المنعزل عن البيئة ، والذى لا يتأثر بالقوى الخارجية . فالساعة إذا ضبطت وملأت ، فإنها تعمل بطريقة ميكانيكية مستقلة عما يحيطها من قوى خارجية ، ومن ثم فهى نظام مغلق . ويستطيع باحث فى الطبيعة أو الكيمياء أن يجرى فى معمله تجربة معينة ، يضم فيها الأجزاء التى يريد دراستها ويضع هذه الأجزاء فى مخبار أو صندوق ، ويعزلها عن البيئة المحيطة ، ويتحكم فى العوامل المؤثرة فيها كالرطوبة والإضاءة والحرارة ، ويسيطر عليها جميعا ، فتجربة العالم الطبيعى هنا نظام مغلق . وأما محرك السيارة فهو نظام مغلق ، إلا أنه مفتوح بعض الشىء ، لأنه يتأثر بالحرارة أو الرطوبة . أما إذا عزلناه فى حجرة أو صندوق ، وشغلناه بمنأى عن الرطوبة والحرارة وغيرها ، فيعتبر نظاما مغلقا[1] . فالنظام المغلق اذن هو ذلك النظام الذى يمكن أن يعزل عما يجاوره ، ويفصل تمامًا عن البيئة المحيطة به .

### النظام المفتوح

وأما النظام المفتوح فهو ذلك النظام الذى يتداخل مع البيئة المحيطة به ، ويعتمد عليها ، ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها . وعلى هذا فإن الأنظمة الإنسانية جميعا أنظمة مفتوحة ، إذ لايمكن أن نفصلها عن البيئة أو المجتمع الذى تعيش فيه ، أو تمنع تأثير البيئة عليها وتأثرها بها .

خذ منظمة للأعمال ، كشركة أو مؤسسة مثلا ، فهى تستمد مدخلات Input من البيئة . فتأخذ رجالها منها ، وتحصل على أموالها منها ، وتعتمد فى خبراتها وأساليب أعمالها على ما يتوافر فى هذه البيئة من خبرات وأساليب .

(1) C. Tauskp, Work Orgasizations ( Otasca : Peacock 1960 ) . P. 60 .

وهى كذلك تعطى مخرجاتها للبيئة . فهى تنتج سلعة أو خدمة أو فكرة تقدمها للمستهلكين .

وتتكون الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من عدة أنواع . فهناك البيئة السياسية ، والاقتصادية ، والطبيعية أو المادية ، والفنية أو التكنولوجية ، والتعليمية ، والاجتماعية والثقافية والنفسية والعقائدية ، وتؤثر هذه الأنواع جميعًا على أهداف المنظمة وسياساتها وخططها وأساليب عملها ونتائجها . خذ البيئة الاجتماعية والثقافية مثلا ، فلا شك أن ثقافة الناس وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التى يؤمنون بها ، تؤثر على أهداف المنظمة ، وسلوك العاملين فيها ، وعلاقة الإدارة بالعاملين . وبالتالى فإن منظمة تعمل فى الريف تتأثر بأفكار معينة ، غير التى تتأثر بها منظمة تعمل فى المدينة ، ومنظمة تعمل فى بلد متخلف تتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التى تتأثر بها منظمة أخرى تعمل فى بلد متقدم . وذلك لاختلاف ثقافة القرية عن ثقافة المدينة ، والبلد المتخلف عن المتقدم .

غير أن النقطة التى يجب تأكيدها هنا ، أن النظام المفتوح - أى الأنظمة الإنسانية جميعا لا تستجيب للمؤثرات الخارجية استجابة سلبية أو صماء ، كما يحدث فى حالة الجماد أو الأشياء . فالنار مثلا - وهى نظام مفتوح نسبيا - تتأثر بكمية الأوكسجين الموجود فى الهواء المحيط بها[1] . وهى تستجيب - أن كان للجماد أن يستجيب - بصورة سـ[illegible]ـيتـها . فقد يطفئها الهواء ، وقد يزيدها اشتـ[illegible] ، وقد يلقى عليها شـ[illegible] لـيخمدها . أما النظام الإنسانى فإنه يستجـ[illegible] ـمؤثرات من حوله بشـ[illegible]ـى . فهو يتلقى المؤثر ، ويفسره ، ثم يستجيب له ، بأن يتكيف معه ، أو يصده ، أو يغيره ، أو يعدل فيه . فإذا رأت منظمة صناعية مثلا أن المستهلكين بدأوا يعرفون عن سلعتها وينصرفون عن

(1) Lbil .

طلبها - بسبب تغير الأذواق أو ظهور سلعة منافسة أو غير ذلك . فإنها في هذه الحال تفكر فـي تعديل سلعتها ، أو تطـوير شكلها ، أو تغيير خـصائصها ، أو تخفيـض ثمنها ، أو تكـثيف إعلاناتهـا ، أو استخدام آلات مستـحدثة أو طرق جديدة فى صنـعها ، أو إعطاء المستهلك مـزايا معينة كالبيـع على الحساب ، أو تنويـع إنتاجهـا ، أو غزو أسواق جديدة ، أو تـغيير السـلعة من أسـاسها ، أو الخروج من السـوق إذا لم تجد من ذلك مفرا .

والأمثلة على تأثر المنظمة بالبيئة وتأثيرها فيها عديدة . فكما تخضع المنظمة لأذواق المستهـلكين وتفضيلاتـهم وعاداتهم الشرائيـة ، وتنتج لهم السـلع التى تناسب أذواقهم وتقع فى نطاق قوتهم الشرائية ، فهى من جهة أخرى تعدل فى أفكار المسـتهلكين وتطـور أذواقهم وتغير عاداتـهم ، كما هى الحال فـى صناعة الملابس ، وأدوات الـتجميل ، والتـرانزستور ، والمواد الـغذائية . وكما تـتأثر المنظمة بأفكار العاملين ووجهات نظـرهم ودوافعهم ، وتنمى شخصياتهم ، عن طريق سياسات الأجور ، والحوافز والتدريب والتوجيه والإشراف .

وعلى هذا فإن العلاقـة بين النظام المفتوح والبيئة التى يـوجد فيها ، علاقة متداخلة ، تتميز بالتأثر والتأثير ، والأخذ والعطاء ، والإفادة والاستفادة ، فهو ينبع من البيئة ويصيب فيها ويعيش بها ومنها ولها .

### خصائص النظام المفتوح

ويشـرح كاتز ، وكان ، الخـصائص التـى يتصـف بها النـظام المفتـوح في علاقته مع البـيئة المحيطة به . وتفيد هـذه الخصائص فى تفهم طبيـعة الأنظمة الإنسانية ، وبصفة رئيسية ومنظمات الأعمال . وفيما يلى هذه الخصائص[1] :

---

(1) D. Katz and R. Khan, The Social Psycholgy of Organizations ( New york : Wiley, 1978 ) . Ch. 2 .

١ - يستمد النظام المفتوح طاقاته من البيئة الخارجية ، فتأخذ المنظمة العناصر التى تحتاج إليها من البيئة . وتتمثل هذه العناصر فى المواد الخام والآلات والعدد والأدوات والطرق والوسائل اللازمة للعمل ، كما تتمثل فى الناس - مديرين ومهندسين وفنيين وعاملين . . . فلا يمكن للنظام المفتوح اذن أن يتمتع باكتفاء ذاتى أو استقلال عن بيئته .

٢ - بعد أن يأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة ، فهو يجرى عليها عمليات معينة . فالجسم الإنسانى مثلا يحول الغذاء الذى يتناوله إلى طاقة حيوية تعينه على القيام بوظائفه . والعقل الإنسانى يستلم المعلومات من حوله ويحيلها إلى نماذج للتفكير يرسلها إلى بقية الأعضاء لتتصرف على أساسها. كذلك منظمة الأعمال ، تصنع من الخامات والمواد المتاحة سلعة تختلف خصائصها عن الخصائص الأصلية للمواد والخامات المصنوعة منها . وتستعمل ما يتوافر لديها من إمكانيات فى تقديم خدمة أو ترويج فكرة . وتدرب عامليها وتحكم تصرفاتهم وتنظم علاقاتهم . فهناك اذن خطة أو أسلوب ينظم المدخلات ويستغلها فى الوصول إلى هدف معين .

٣ - وكما « يستورد » النظام المفتوح مدخلاته فى البيئة ، فإنه « يصدر » مخرجاته لها . فتبيع المنظمة سلعتها فى الأسواق ، للمستهلكين أو المنظمات الأخرى ، وتقدم خدماتها للناس أو المنشآت ، وتروج أفكارها فى المجتمع .

٤ - تتميز أنشطة النظام المفتوح بالدائرية أو الاستمرار . فبعد أن تبيع المنظمة سلعتها فى السوق ، تأخذ أرباحها لتحصل على مدخلات أخرى - خامات وآلات وطرق ورجال - لتعيد عملية التصنيع أو تقديم الخدمات ، ثم تبيعها للسوق مرة أخرى ، وهكذا . وقد تكون دورة النشاط واحدة ، بمعنى أن الوظائف التى تؤدى فيها لا تتغير . كما قد تتعدل أو تتضمن أنشطة إضافية متنوعة أو جديدة . فقد تنتج المنظمة سلعتها بنفس المواصفات ، وقد تطور

فيها أو تنوع مجالات استعمالها أو تكثر من عدد الوحدات التى تنتجها منها. وكذلك المدرسة أو الجامعة ، تأخذ التلاميذ ( المدخلات ) من البيئة، بشروط معينة ، وتعطيهم تعليما معينا ، ثم تخرجهم للبيئة بخصائص جديدة ، وتأخذ غيرهم لتعليمهم وتخرجهم . ويعتبر العائد أو الربح الذى تحققه المدرسة أو الجامعة ارتفاع مستوى التعليم ، واثراء المعرفة والمعلومات ، الأمر الذى ينعكس على المجتمع بنفع الكثير . وكذلك الحال فى علاقات الناس . فهى أيضًا تدور فى دائرة مستمرة ، تتكون من الأفكار والأفعال ، والاستجابة للأفكار وردود الأفعال . وبالتالى فإن التعرف على أى نظام اجتماعى يكون فى تتبع سلسلة أحداثه، والدائرية المستمرة لطاقاته وأنشطته وتصرفاته .

٥ - يتميز النظام المفتوح بالأنتروبيا السلبية[1] والأنتروبيا مقياس لتأثر النظام بالعوامل التى تعمل على إنهياره وموته وانتهائه . فطبقا لقانون الطبيعة ، تصاب الأنظمة بالتحلل والضعف ثم الموت والتوقف تمامًا عن النشاط . وهذا ينطبق على النبات والحيوان والإنسان . ولكن الأنظمة الاجتماعية المفتوحة تعمل على استمرار حياتها وتجديد نشاطها وعدم توقف دائريتها . فإذا ترك العاملون منظمة ما ، تستطيع المنظمة أن تستقدم غيرهم ، وإذا استهلكت آلاتها يمكن أن تشترى بدلا منها ، وإذا نفذت خاماتها فيمكنها أن تجلب غيرها أو تستبدلها بنوع آخر من الخامات . . . فتعمل المنظمة بذلك على استمرار أعمالها وعدم توقف أنشطتها . غير أن بعض المنظمات تخضع لقانون الأنتروبيا فى أحوال معينة . فتقفل أبوابها وتوقف نشاطها، كمنظمة فاشلة لا تستطيع تصريف سلعتها ، أو مشروع خاسر لايغطى تكاليفه ، أو منظمة أدت مهمتها ولم يعد المجتمع فى حاجة إليها .

(1) Negative entropy .

٦ - بالإضافة إلى المدخلات البشرية والمادية فى النظام المفتوح ، فهناك نوع آخر من المدخلات . وهو المعلومات والبيانات التى يتلقاها النظام عن البيئة المحيطة به ، والتى تعطيه مؤشرات عن سير عمله ونتائجه ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه . فعندما يخطو النظام خطوة معينة لابد أن يستلم معلومات أو تغذية عكسية ، عن نجاح هذه الخطوة أو فشلها . فإذا كانت النتيجة سلبية أى إذا أعطته المعلومات مؤشراً عن فشل الخطوة ، فهو يتنبه لتصحيحها . وحين يتلقى النظام المعلومات التى يحتاجها ، فهو يصنفها ويبوبها ويجمعها فى مجموعات محددة ، لكل مجموعة معنى أو دلالة معينة . أن ترتيب المعلومات وحفظها وفهرستها ، تساعد على فعاليتها ودقتها ، وبالتالى مساهمتها فى اتخاذ القرار أو الفعل السليم .

٧ - رأينا أن النظام المفتوح يسلم مدخلاته ويعطى مخرجاته للبيئة ، ويكرر أنشطته فى دائرة مستمرة . أى أن النظام المفتوح يعمل على إيجاد حالة من التوازن والاستقرار فى نشاطه . غير أن هذا التوازن ليس توازنا جامدًا أو ثابتًا ، وإنما هو توازن متحرك . بمعنى أن النظام يتطور ، وينمو ، ويتوسع، ويتكيف مع الظروف ويكيفها . فقد تغزو المنظمة أسواقًا إضافية، أو تجرى بحوثًا على سلعتها وسوقها ومستهلكيها ، أو تخترع سلعة جديدة ، أو تتوصل لطرق مستحدثة فى رفع كفاءة الإنتاج . وتتعرض أعمال المنظمة لإيجابيات وسلبيات . فهناك ركود وفشل ، ورواج ونجاح ، وهناك الربح والخسارة ودرجات بينهما . ولكن معدل إنسياب المخرجات والمدخلات من المنظمة وإليها ثابت مستمر . وكذلك العلاقات التى تربط أجزاء النظام ببعضها . أى أن النظام يريد أن يحافظ على خاصيته الأساسية ، ويستمر فى أداء وظائفه [illegible] فى نفس الوقت يتحرك وينمو ولا يبقى جامدا . وقد تجد شواذا [illegible] القاعدة ، أو حالات

كثيرة تبقى فيها المنظمة عند مستوى نشاط معين لا تتعداه ، أو ينخفض حجم نشاطها ، أو تركد أعمالها فتضطر لتصفيتها وإنهائها .

٨ - يتميز النظام المفتوح بتنوع الأدوار الموزعة على الأفراد ، وتعدد هذه الأدوار ، وتخصص الأشخاص أو الأجهزة القائمة بأدائها . فكما تتنوع شخصية الإنسان وتتعقد عندما تنمو ، أى تتكون من أنظمة متنوعة من المعتقدات والأفكار والشعور ، فكذلك التنظيمات الاجتماعية تتنوع أنشطتها وتتعقد أدوارها وتحتاج إلى تخصص محدد للقيام بهذه الأنشطة . وينطبق هذا أيضًا على المجتمع الكبير حين يتقدم ويتطور . ففى مجال الطب مثلا ، هناك عديد من التخصصات ، كطب الأطفال ، وأمراض النساء والولادة ، وأمراض العظام ، والجراحة ، والأنف والأذن والحنجرة، وغيرها من التخصصات المتشعبة . ويمكن أن نرى ذلك أيضًا فى منظمة كبيرة للأعمال . فهناك عدة أدوار تؤدى فيها ، فهنا نشاط الإنتاج ، وذلك نشاط التسويق ، والإعلان ، والتمويل ، والمحاسبة ، والعلاقات العامة ، والبحوث . . . إلخ .

٩ - وأخيراً يتميز النظام المفتوح بقدرته على الوصول إلى نفس الغاية من عدة طرق ، وبوسائل وأساليب مختلفة ، وبظروف وإمكانيات متباينة . فمثلا إذا أرادت منظمة للأعمال أن ترفع كفاءتها الإنتاجية ، فيمكنها ذلك عن طريق تدريب عامليها ، أو تحسين نوع الخامات التى تستعملها ، أو الصيانة السليمة لآلاتها ومعداتها ، أو تطوير نظم الأمن الصناعى ، أو تطوير نظم الحوافز للعاملين ، أو تحسين ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وترتيب المصنع والمكان وهكذا . فهناك اذن عدد من البدائل أو الحلول المختلفة لمشكلة واحدة ، وعديد من الطرق لبلوغ هدف واحد .

## البيئة الداخلية للمنظمة

بعد أن استعرضنا علاقة المنظمة - كنظام مفتوح - بالبيئة الخارجية المحيطة بها ، يحسن أن نستعرض أيضًا البيئة الداخلية ، وذلك حتى يمكن أن نفهم بشكل أوضح علاقة التأثر والتأثير بين المنظمة وما بداخلها ، والعوامل البيئية من حولها . وتنقسم البيئة الداخلية للمنظمة إلى ما يلى :

١ - البيئة الفنية ، أو التكنولوجيا التى تستخدمها المنظمة . ويقصد بالتكنولوجيا ناحيتان ، طرق العمل ، والآلات المستخدمة فيه . وقد رأينا تقسيم ودوارد للمنظمات الصناعية طبقا للتكنولوجيا المستعملة فيها ، إلى منظمات إنتاج الطلبيات ، والإنتاج الكبير ، والعمليات . وبالإضافة إلى المنظمات الصناعية فهناك المنظمات التجارية والمصالح الحكومية وشركات الخدمات . ولكل من هذه المنظمات أسلوبها ونظام العمل الذى تسير عليه. كما أن لكل منها آلاتها وعددها وأدواتها وموادها الخام ، وكل ما يعينها على إتمام أعمالها بالوجه الذى تحدده وترضيه .

٢ - التنظيم الرسمى ، ويتمثل فى قانون المنظمة ولوائحها وقواعدها وتعليماتها . فهو النظام الذى يحكم علاقات العاملين ، ويوجه سلوكهم ، ويوزع أدوارهم ، ويحدد اختصاصاتهم وسلطاتهم ومسئولياتهم ، ويعين القنوات التى يتبعونها فى اتصالاتهم ، ويقيم أعمالهم ويرقيهم ويكافؤهم ويعاقبهم. ومن هذه القوانين واللوائح والتعليمات ما هو عام تشرعه الحكومة فيسرى على كافة المنظمات . ومنها ما هو خاص بالمنظمة نفسها ، تحدده بما يتناسب مع أهدافها وخططها وأعمالها . ومنها كذلك ما تقرره الحكومة بوجه عام ثم تترك تفاصيله للمنظمة ترسمها بما يناسب أعمالها وإمكانياتها .

٣ - الإدارة ، وتعتبر إدارة المنظمة جزءًا من التنظيم الرسمى . وهى العقل الذى يسير النظام ، ويرسم خططه ، ويحكم علاقات الأفراد ، ويوجه

الطاقات والقدرات لبلوغ الأهداف المحددة ، ويراقب سير الأعمال . ويقيم نتائجها . فتقوم إدارة المنظمة اذن بوظائف محددة ، هى التخطيط ، والتنظيم ، والتنفيذ والقيادة والتوجيه ، والرقابة . وهى تؤدى وظائفها هذه على مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمى . فهناك الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية . وتتعاون هذه الأجهزة جميعًا للوصول إلى الهدف المرسوم . ويمكن أن نرجع نجاح المنظمة واستمرارها ونموها وتكييفها للبيئة وتكيفها معها ، أو فشل المنظمة وتقطع أعمالها أو جمودها وصعوبة تكيفها مع بيئتها ، إلى نجاح الإدارة أو فشلها فى أداء وظائفها .

٤ - التنظيم غير الرسمى ، وهو جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية والتى تنشأ فيها شبكات متداخلة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين . ولابد أن يكون مفهومًا أن التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، صورتان لتنظيم واحد ، هو الشركة أو المؤسسة أو الهيئة أو المصلحة . فأما الصورة الأولى فتمثل النظام الذى يحدد الأهداف ، ويرسم الخطة ، ويجدول العمل ، ويتابع تنفيذه ، ويحكم علاقات الإدارات والأقسام والأفراد . وأما الصورة الثانية فهى الناس ، المديرون والموظفون والكتبة والمهندسون ومختلف العاملين ، والعلاقات التى تنشأ وتستمر بينهم فى مكان العمل ، وربما خارجه أيضًا .

✍ ✍ ✍

## المبحث الثالث

## إدارة الموارد البشرية

١ - التحديات الجديدة .

٢ - العنصر البشرى .

٣ - إدارة الموارد البشرية .

٤ - هيكل إدارة الموارد البشرية .

## ١ - التحديات الجديدة

تمر الإدارة اليوم بتحديات كبيرة تختلف عن تحديات الماضى . ويرجع ذلك إلى أن رياح التغيير تهب من كل جانب فى المجتمع الواحد ، والذى هو جزء من المجتمع العالمى الزاخر بالتغيرات .

يشمل التغيير جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وتعليمية وقانونية . وقد يكون التغيير تدريجيا أو فجائيا ، شاملا أو جزئيا ، بطيئا أو بمعدل سريع ، يمكن التنبؤ به أو تصعب رؤيته .. ولكنه يحدث على أية حال.

وقد تكون المتغيرات إيجابية أو سلبية ، ذات تأثير حسن أو سيئ ، كما أنها تمثل فرصا أو معوقات ، وتكون عوامل مساعدة أو عوامل مهددة .

لذلك يمكن القول إن الإدارة فى مواجهة المتغيرات الجديدة تحمل تحديات كثيرة ليس فقط للمنظمة أو المؤسسة فى مجموعها ، ولكن أيضًا لطاقم المديرين، وجميع العاملين بها .

ومن أهم التغييرات التى حدثت فى أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات :

* التحول من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات .
* التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى العالية المتفوقة .
* التحول من الاقتصاد المحلى إلى العالمى .
* التحول من القطاع العام إلى الخاص ( التخصيص ) .
* قيام الاتفاقات العالمية والتكتلات لتأكيد الجودة وكسب مزيد من الأسواق .

ثم بدأت تتسارع تغيرات أخرى امتدادًا لهذه التغيرات وهى :

* انطلاق الاقتصاد العالمى إلى آفاق جديدة .
* استراتيجية السوق الحرة .
* محاولة دول كثيرة - وخاصة الصغيرة - لإثبات وجودها ودخول مجالات صناعية جديدة .
* ظهور أنماط استهلاكية جديدة .
* زيادة المنافسة العالمية .
* انتشار السلع الترفيهية والخدمات ، على المستوى المحلى والعالمى .

وقد صاحب كل هذه المتغيرات متغير آخر جذرى هو الثورة التى حدثت فى تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلى ( الاتصالات ، التصغير ، الليزر ، الذكاء الاصطناعى ، الشرائح الذكية ) .

وكان لابد من تغيرات إدارية لتتوائم مع هذه المستجدات فكان ما يلى :

* التحول من النظم المركزية إلى اللامركزية .
* التحول من التنظيم الهرمى إلى التنظيم الشبكى والمصفوفة وتنظيم القباب.
* التحول من التخطيط الذاتى المحدود إلى التخطيط الاستراتيجى .
* الإنطلاق إلى آفاق الابتكار والتطوير .
* التحول من الوسطية إلى التفوق والتميز .

ربما يود المدير التقليدى أن يعمل فى ظل ظروف ثابتة أو مستقرة نسبيا تتميز بأن الأهداف محددة وواضحة ومتفق عليها ، وكذلك السياسات وقواعد العمل. ويود أن تكون الموارد متوفرة والتنظيم واضحًا والخطط محددة والصلاحيات واضحة . والقرارات متناسقة متكاملة ، حتى يصل إلى الإنتاجية القصوى .

ولكـن الواقع الإدارى غيـر ذلك ، إن لم يكـن العكـس هو الصحـيح ، فالـبيئـة المحيطـة ليسـت ثابـتة ، كمـا أن الأهداف محـل اختلاف ، وكـذلك السياسات وقواعد العمل ، كما أن الموارد محدودة ومتغيرة الجودة ، والتنظيم ليس واضحـا ثابتًا ( بسبب تدخـل العنصر البشـرى والتنظيم غيـر الرسمى ) ، والخطط ليست محددة بشكل قاطع . . . ومن ثم فـإن الإنتاجية ربما لا تـبلغ أعلى مستوياتها .

لذلك فإن المشكلة الإدارية هى التقريب بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلى ، بين الواقع الإدارى ، وما يطمح أن يصل إليه المدير .

وسبيله فى ذلك هـو دراسة كافة العوامل المحيطة به ، فى البـيئة الداخلية والخارجية ، والمحلية والعالمية . وتصنيف هذه العوامل إلى :

* عوامل ذات تأثير إيجابى وأخرى ذات تأثير سلبى .
* ترتيب هذه العوامل حسب درجة تأثيرها .
* عوامل يمكن التحكم فيها وعوامل تخرج عن سيطرة الإدارة .
* التغير النسبى الذى يطرأ على هذه العوامل مع الوقت .

وسبيله أيضًا أن يدرس القدرات والإمكانات التى تتوفر فى المنظمة ويصنفها إلى :

* عوامل قوة وعوامل ضعف .
* ترتيب هذه العوامل حسب تأثيرها .
* مدى إمكانية علاج عوامل الضعف والاستفادة من نواحى القوة .
* التغير النسبى الذى يطرأ على هذه العوامل .

أن التحليـل الحريص للبيئة الداخلـية والخارجية يتيح للمـتير أن يصل إلى تحديد واقعى :

* للرسالة التى تحملها المنظمة .
* للأهداف التى يجب تحقيقها .
* لسياسات منظمة .
* للاستراتيجيات التى يجب اتباعها .
* للخطط التى يمكن تصميمها .

مع مراعاة عنصر المرونة لتواكب هذه العناصر الهامة والمتغيرات التى تستجد فى البيئة المحلية والعالمية .

كما أن مدير اليوم لايستطيع العمـل بأسلوب أمس ، ولكنه يجب أن يعمل بأسـلوب الغد . . يـتطلع لـلأمام وسبيـله فى هـذا هو التفـكير الابتـكارى ، والتطوير والتجديد لذلك فإن إدارة البحوث والتطوير تعتبر جزءًا جذريًا فى البناء التنظيمى اليوم .

لذلك فإن الفـلسفة الإدارية الحديثة تختلف عما كانت عليـه سابقًا . فهى اليوم تقوم على :

١ - التفكير فى المستقبل القريب والبعيد .

٢ - الاهتمام بالعملاء : المستهلكين للسلعة أو المستفيدين من الخدمة .

٣ - الاهتمام بالجودة الكلية : فى المنتج ، فى الخدمات ، فى العلاقات ، فى المناخ التنظيمى .

٤ - التطوير والإبتكار هو أحد الركائز الأساسية للإدارة .

٥ - العنصر الإنسانى هو أهم العناصر جميعا .

كما أن الأهداف الإدارية بدأت تأخذ شكلاً جديداً يتمثل فى :

١ - التفوق والتميز فى تقديم الخدمات أو السلع التى تنتجها المنظمة .

٢ - كسب مزيد من الأسواق .

٣ - تحقيق رضا العملاء وزيادة أعداد المتعاملين مع المنظمة .

٤ - زيادة العائد على الاستثمار .

٥ - النمو المطرد .

٦ - التجديد والاستحداث ، ليس فقط فى المنتج أو الخدمة ، ولكن أيضًا فى طرق إنتاجها وترويجها .

## العنصر البشرى

ربما كان هناك اتفاق شامل أن العنصر البشرى اليوم هو :

أ - العنصر الرئيسى فى الإنتاج والخدمات .

ب - أغلى الموارد التى تحتاج إليها الإدارة .

جـ - العنصر الذكى أو المفكر .

د - الوسيلة والغاية فى العملية الإنتاجية والخدمية .

هـ - ضمير المنظمة وقلبها وإحساسها .

يعرف ذلك المديرون والممارسون والباحثون ، وكذلك بعض الموظفين والعمال .

ويدرك أهمية العنصر البشرى من يستعرض التحول الذى حدث فى مسميات العاملين . . .

* فمن الهيئة العاملة ، والعمال والموظفين ، والقوى العاملة إلى رأس المال البشرى ( بلغة الاقتصاديين ) .
* والأصول البشرية ( بلغة المحاسبين ) .
* ورأس المال الذكى .
* ورأس المال المعرفى ( بلغة الإداريين ) .

كذلك فإن ارتفاع قيمة العنصر البشرى وتنامى تكلفته مؤشر آخر على أهمية هذا العنصر . فقد كانت تكاليف العمالة قديمًا لا تتجاوز ربع التكاليف الإجمالية لمشروع ما .. ثم ارتفعت إلى الثلث وقفزت إلى النصف وتزيد القيمة عن النصف قليلاً - فى بعض المنظمات - من مجمل تكاليف التشغيل .

كما أن معاملة الإدارة مع العاملين اختلفت اختلافًا جوهريًا منذ فجر الصناعة وبداية منظمات الأعمال وحتى الآن :

* فقد كان المشرف المباشر أو رئيس العمال قديمًا هو الذى يتولى إدارة الأفراد ( يعين العمال ، ويشرف عليهم ، يقرر أجورهم ، يقوم أداءهم ، يحل مشكلاتهم . . . ) .
* ثم رأت الإدارة بعد أن تزايدت أعداد العاملين وكثرت وظائفهم وتنوعت مهاراتهم أن تنشئ قسمًا يتولى شئونهم . . . حتى يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين والأجور . . . إلخ . بصورة أكثر علمية وواقعية فبدأ يظهر على الخريطة التنظيمية قسم المستخدمين أو قسم التوظيف .
* ورأت المنظمات فى الثلث الأول من هذا القرن أن ترعى شئون العاملين باعتبارهم آدميين وتحاول إشباع حاجاتهم الأساسية والاجتماعية .
* فبدأ الاهتمام بتصميم مكان العمل ونظافته وتهويته . . . وإنشاء المقاصف والنوادى . . . وتدريب العاملين وتكملة تعليمهم .

* كما أنشئ ، قسم لعلاقات العمل . . . لـلتعامل مع النقابات التى أسست لتمثل العمال وتتكلم باسمهم فى مواجهة الإدارة .

* ثم تحولت أقسام التوظيف . . . وعلاقات العمل . . . وخدمات العاملين بعد انتصاف هذا القرن إلى إدارة الأفراد أو شئون العاملين

* ثم أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقساماً متنوعة ، ومتخصصة . للتوظيف . . . والتدريب . . . والأجور . . . والمزايا . . . وخدمات العاملين .

**ولاشك أن هذه التحولات التنظيمية تعكس تغيراً فى نظرة الإدارة للعاملين :**

* **فعندما تولى المشرف المباشر شئون العاملين فإن الإدارة كانت تعتبر العامل مجرد أحد عناصر الإنتاج ، وربما ليس أهمها .**

* **وإنشاء أقسام للخدمات الاجتماعية والترفيهية يعبر عن النظرة الأبوية (العمال عيال على الإدارة) .**

* **وبإنشاء قسم لعلاقات العمل رأت الإدارة أن العامل عضو فى نقابة العمال .**

* **أما إدارة الموارد البشرية فتنظر إلى العامل على أنه مصدر للفكر ، ورأس مال بشري ، وركيزة هامة لكافة العمليات والأنشطة التى تمارسها المنظمات .**

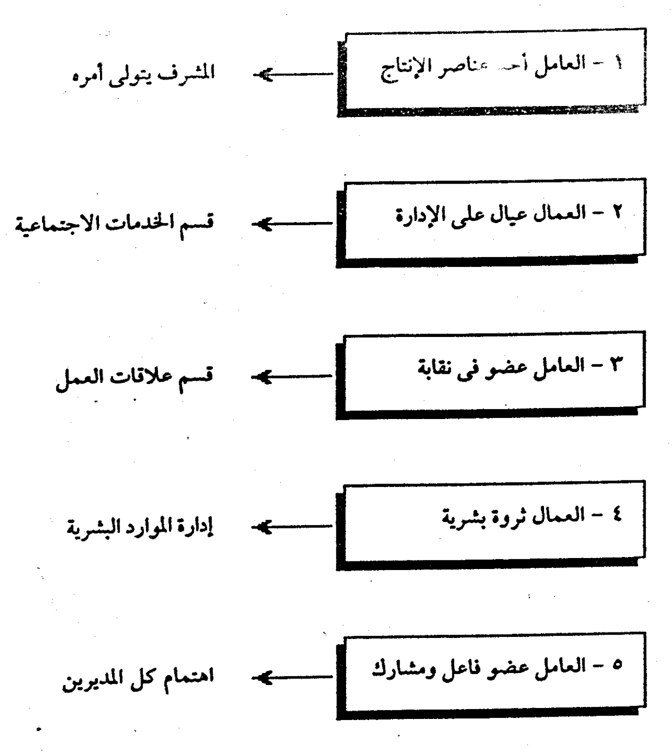
وإذا كان العالم كله قد غير نظرته إلى الموارد البشرية ، يستوى فى ذلك :

أ - القوى الصناعية الكبرى . . . والتى بدأت بتطبيق تعاليم تايلور للإدارة العلمية . . حتى تحولت تحولاً كبيراً فى العقدين الأخيرين من هذا القرن ، فجددت نظرياتها وغيرت ممارساتها تجاه العنصر البشرى .

ب - الدول الأوروبية التى حققت نجاحًا كبيرًا فى الصناعة ، وتسعى أن تلحق بالقوى الصناعية السبع الكبار جعلت من العناية بالعنصر البشرى نشاطًا أساسيًا من أنشطتها . . فلم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية فقط تعيين الأفراد ، والترقية ، والخدمات الاجتماعية . . . ولكن أصبحت كيف ترفع فاعلية العنصر البشرى . . . وكيف تنمى طاقاته وتزيد مساهماته .

جـ - النمور الكبيرة والصغيرة فى آسيا . . . والتى أثبتت وجودها فى مدى قصير من الزمان - بدأت بالعناية الإنسانية : تعليمه وتدريبه وتثقيفه وزيادة وعيه وفتح الباب أمام انطلاقاته ليشترك مع الإدارة فى مختلف المساهمات التى يستطيع أن يقدمها .

فبقى على العالم العربى أن يغير نظرته أيضًا للقوى البشرية التى تتوفر فيه. والتى كانت دائمًا - فى مختلف حقب الحضارة القديمة الحديثة ، تقدم مساهماتها الملحوظة .




تطور النظرة للعاملين ، وانعكاساتها التنظيمية

## إدارة الموارد البشرية

تهدف الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى تحقيق هدفين متكاملين ، أو هدف واحد مزدوج : إمداد المنظمة بالعاملين الملائمين المنتجين الذين يحققون أهداف العمل . وتوفير حياة وظيفية ملائمة للعاملين يجدون فيها الإشباع الملائم لحاجاتهم المتنوعة .

ويمكن أن نفصل هذا الهدف الرئيسى إلى أهداف أخرى كثيرة لإدارة الموارد البشرية ، أهمها :

١ - تحقيق المسار المهنى الملائم للعاملين .

٢ - صيانة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها .

٣ - تحقيق درجة عالية من رضا العاملين وحفزهم على التقدم المستمر .

٤ - زيادة إنتاجية العاملين وتفوقهم .

٥ - توفير مناخ يساعد على الابتكار والتجديد .

ومن ثم فإن إدارة أو قسم الموارد البشرية يمارس مجموعة من الوظائف والعمليات الهامة التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف . فمن هذه الوظائف :

١ - إدارة المسار المهنى وتخطيط القوى العاملة .

٢ - إختيار العاملين الملائمين للوظائف الحالية والمستقبلية .

٣ - تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومعلوماتهم والرقى بمستويات أدائهم .

٤ - إدارة الأجور والمرتبات ، وكذلك الحوافز المختلفة لدفع العاملين لتحقيق النتائج المطلوبة .

٥ - إدارة حركة العاملين من نقل وترقية وندب . . . وحتى التقاعد .

٦ - تخطيط وإدارة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين .

٧ - تقويم الأداء وبحث السبل للتحسين المستمر لأداء العاملين .

٨ - التوجيه والإرشاد النفسى والمهنى للعاملين .

٩ - علاقات العمل الخارجية ، مع النقابات والأجهزة الأخرى .

١٠ - البحث ومراجعة سياسات الموارد البشرية وابتكار أفضل الطرق لتطويرها .

## هيكل إدارة الموارد البشرية

لايوجد تنظيم أمثل لإدارة الموارد البشرية . ولكن يفضل من الناحية العملية أن تلحق الوحدة التنظيمية المتخصصة فى شئون الموارد البشرية ( إدارة كانت أو شعبة أو قسما . . . ) بأعلى مستوى تنظيمى ، أى برئيس الجهاز التنفيذى للمنظمة ، وذلك حتى يمكن الاستفادة من خدماتها فى كل أجزاء المنظمة . لذا يجب أن تضم مجموعة من الخبراء المتخصصين فى شئون الموارد البشرية ، وأن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والرغبة والاهتمام بالعاملين ورقى شأنهم وتحسين مستوياتهم .

ولكن التطبيق العملى يثبت أن هناك عوامل كثيرة تتدخل فى تنظيم إدارة الموارد البشرية ، وتؤثر فى موقعها ومستواها وتنظيمها الداخلى ( الوحدات التى تتكون منها ) . ومن أهم هذه العوامل حجم المنظمة ، والتوزيع الجغرافى لوحداتها ، ودرجة اللامركزية ، والتكنولوجيا المستخدمة فيها ، ووجهة نظر الإدارة العليا ودرجة اهتمامها بالعاملين .

فتجد فى منظماتنا الحكومية إدارات شئون العاملين بمفهومها التقليدى الذى يقتصر على الجانب القانونى والإجرائى وهى تتبع إدارة الشئون الإدارية أو غيرها . أما فى منظمات الأعمال فالأمر يختلف قليلاً . فقد تجد فى منظمة صغيرة الحجم قسما صغيرا لشئون الموارد البشرية . . وربما قام صاحب العمل - إذا كان المشروع صغيرا - بتولى مهام إدارة الموارد البشرية فى مشروعه . أما فى المنظمات كبيرة الحجم فتوجد إدارات أو أقسام أكبر لإدارة الموارد البشرية .

وربما اختلفت مسمياتها - من إدارة شئون العاملين أو شئون الموظفين ، إلى إدارة العلاقات الصناعية ، وإدارة الموارد البشرية .

وإذا كان للمنظمة فروع منتشرة فى مناطق جغرافية مختلفة ، فقد تنشئ قسما أو وحدة تتولى شئون الموارد البشرية فى كل فرع من هذه الفروع .

وأما بالنسبة للتنظيم الداخلى لإدارة الموارد البشرية ، فأيضًا لايوجد شكل أمثل له . . وإنما يوجد تنظيم ملائم لظروف كل منظمة ، طبقا لطبيعة نشاطها، وحجم عملياتها ، وشكلها القانونى ، ونمط ملكيتها ، وفلسفة الإدارة العليا .

فقد تجد إدارة للموارد البشرية تضم وحدات للتوظيف ، والأجور ، والتدريب ، والخدمات . وتجد إدارة أخرى تضم وحدات أكثر تخصصا وتنويعا : فتجد قسما للتوظيف ، وآخر للأجور ، وثالثًا للرعاية الطبية ، ورابعًا للتدريب ، وخامسًا لعلاقات العمل . وربما تجد فى أحوال أخرى إدارة مستقلة للمسار المهنى وتطوير العاملين . . أو إدارة مستقلة لتدريب وتنمية الموارد البشرية .

أما علاقة إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات فهى تأخذ أشكالا مختلفة . . فهى أولا إدارة تنفيذية كبقية الإدارات ، يوجد بها مدير وموظفون يتولون مهام تخطيط وإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة . ثم هى إلى جانب ذلك فإنها تقدم خدمات عديدة للإدارات والأقسام الأخرى . . كتخطيط المسار المهنى ، دراسات الأجور ، تحليل الوظائف ، حل مشكلات العاملين . . . إلخ . ثم إنها أيضًا تقدم للإدارات الأخرى استشارات عديدة ، أى أنها تقوم بمهمة استشارية ، لمعاونة الإدارات الأخرى فى القيام بوظائفها المتخصصة.

## خلاصة الفصل الأول

تناولنا فى هذا الفصل ثلاثة أجزاء هامة ، أولها العملية الإدارية التى عرفناها بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لتحقيق هدف محدد . ثم ناقشنا الإدارة العامة وقلنا إنها تمارس أنشطتها فى المجالات التى تتضمن تنفيذ السياسة العامة للدولة وتتعلق بخدمة الصالح العام . وفرقنا بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فى منشآت القطاع الخاص . وذلك من حيث الهدف والمستفيدين والمسئولية وطبيعة النشاط وحجم الأعمال والأنظمة الإدارية . كما عرضنا لأوجه الشبه بين الفرعين . ثم أشرنا إلى تفاعل العملية الإدارية والطبيعية المتداخلة بين وظائفها ، ومع البيئة التى تعمل فيها . وانتقلنا بعد ذلك لبيان أن الإدارة علم وفن ومهنة . وأوضحنا المقصود بكل من هذه المفاهيم والمراحل التى قطعتها العلوم الطبيعية والاجتماعية فى مجال النظريات ، ثم تناولنا علاقة الإدارة بفروع المعرفة الأخرى - وهى التاريخ والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع والإحصاء وبحوث العمليات والقانون . وأخيرًا عرضنا لمجالات الإدارة وهى الإنتاج والموارد البشرية والتمويل والتسويق والمشتريات والمستودعات والصيانة والعلاقات العامة والبحوث والتطوير .

وأخذنا فى المبحث الثانى طبيعة المنظمات ، فعرضنا لنشأتها وتدرجها فى أشكال مختلفة خلال مراحل التاريخ . وعرفنا المنظمة بأنها وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل . ثم عرضنا لمكونات المنظمة وهى الأهداف والقيم ، والجانب الفنى ، والجانب الإنسانى ، والهيكل التنظيمى ، والجانب الإدارى - يضاف إليها الموارد المتاحة ، والعمليات التشغيلية المتخصصة . وتكلمنا عن متطلبات المنظمة من موارد ، وكفاءة التشغيل ، والإنتاج ، والتنسيق ، والتطوير ، والتوافق مع المجتمع ، وإشباع حاجات الأطراف المتعاملة معها . ثم تناولنا أنواع المنظمات وخصائص النموذج

البيروقراطي ، وأسس تقسيم المنظمات ، حسب الوظيفة ، ونوع السلطة ، والطوائف المستفيدة ، والتكنولوجيا المستخدمة ، واستراتيجية العلاقة مع البيئة . كما شرحنا النظام المفتوح وخصائصه والبيئة الداخلية للمنظمة .

وكان اهتمامنا في المبحث الثالث حول إدارة الموارد البشرية ، فعرضنا باختصار للتحديات الجديدة التي تواجهها الإدارة ، وأهم المتغيرات التي تدور حولنا في العالم ، والتي يمتد أثرها لكافة الدول . الأمر الذي يحتم أن تتبع الإدارة منهجا ملائما للتعامل مع هذه المتغيرات ، ودراسة كافة العوامل المحيطة - من بيئة داخلية وخارجية محلية وعالمية ، واتباع فلسفة إدارية تختلف عن الفلسفات التقليدية السابقة . وأوضحنا أهمية العنصر البشري ومراحل العناية به والتعامل معه ، حتى أخذت إدارة الموارد البشرية شكلاً جديدًا ، فهي تهدف إلى تحقيق هدف مزدوج متكامل ، تحقيق مصالح المنظمة ، وإشباع حاجات العاملين . ومن ثم فهي تؤدي مجموعة من الوظائف أو العمليات التي تضمن حصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية الملائمة وصيانة هذه الموارد والعمل على استمرار عطائها وتحفيزها وتقويم إنجازاتها ، وتأخذ إدارة الموارد البشرية موقعها على الهيكل التنظيمي حسب مجموعة من العناصر ، هي طبيعة نشاط المنظمة ، وحجم أعمالها ، والتكنولوجيا المستخدمة فيها ووجهه نظر الإدارة العليا . وكذلك تتأثر بهذه العناصر طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

✍ ✍ ✍

## الفصل الثاني

# تكويـن القـوى العاملـة

المبحث الأول: تصميم العمل

المبحث الثاني: تحليل الوظائف

المبحث الثالث: تخطيط القوى العاملة

المبحث الرابع: اختيار العاملين

## المبحث الأول

## تصـــميم العمـــل

**أهداف الفصل**

**بعد قراءتك لهذا الفصل تحصل علي النتائج الآتية:**

١- بعض الاتجاهات الحديثة في تصميم العمل.

٢- الخطوات العملية لتحليل الوظائف.

٣- عناصر وخطوات تخطيط القوى العاملة.

٤- المنجية السليمة لاختيار العاملين الملائمين.

## مقـــــــدمة :

تتبع أهمية تصميم الوظائف التى يؤديها العاملون ، ليس فقط من ضرورة شغل الوظائف المناسبة بالافراد الملائمين . ولكن أيضا عن ضرورة التأكد من أن المجهودات الانسانية توجه الى حيث يتم تحقيق هدف مزدوج وهو مصلحة كل من المنظمة والعاملين . أى أن تصميم الوظائف يجب أن يكون بالشكل الذى يحقق المزايا التالية :

( أ ) ارتفاع الانتاجية والتى تسهل الوصول الى الاهداف المحـــددة .

(ب) زيادة الرضا الوظيفى للافراد باشباع دوافعهم .

( جـ ) تقليـــل معـــدلات الغياب والتأخير والشكاوى والمنازعات ودوران العمل .

ومن ثم فان تأثير تصميم العمل يشمل العمل والعامل ، والعلاقات ، والادوات والاساليب ، والاجراءات والمعايير ، والبيانات والمعلومات . وقد اختلفت مدارس الفكر الادارى وما تبعها من ممارسات فى معالجة تصميم العمل . ونعرض فيما يلى للادارة العلمية والاتجاهات الحديثة . ثم نناقش نموذج خصائص الوظيفة الذى يأخذ فى اعتباره خصائص الوظيفة ، وحالة الموظف النفسية ، والنتائج الشخصية والعملية المترتبة على ذلك .

## الادارة العلميـــــة :

ربما ترجع الدراسة المنظمة العملية لتصميم العمل الى تايلو ـــ مؤسس مدرسة الادارة العلمية ، الا أن هذا الموضوع كان يشغل أفكار الباحثين من قبل . فقد تحدث ابن خلدون ـــ كما ذكرنا ـــ عن التخصص

فى العمل ، باعتباره عنصرا أساسيا للتطور التاريخى يميز الحضارة عن البداوة • كما تناول آدم سميث أيضا موضوع التخصص فى العمل فى كتابه المشهور ثروة الأمم ، وشرح لذلك عمليات تصنيع الاقلام • كذلك كان من أعمال بابيج الحديث عن عمليات التصنيع ؛ وتقسيم العمل الى جزئيات وأقسام صغيرة ذات درجات مختلفة من المهارة والسرعة والتكرار ، ودراسة العمل عن طريق ملاحظة العامل أثناء تأدية عمله • كما كانت هناك محاولات متفرقة لرجال مشهورين مثل ليونارد دافنشى ؛ وجيمس وات ، وأون وغيرهم[١] • الا أن تايلور وضع الاسس العلمية لدراسة العمل ؛ حيث كانت زيادة الانتاجية تسيطر على ذهنه ، وكانت سبيله الى ذلك هى تحليل الجانب المادى أو الفسيولوجى العمل • فوضع لذلك ما يعرف الآن بهندسة الوظيفة • والتى تعنى بالمنتج ، والعملية ، والتصميم الكلى ، وترتيب المصنع ، والاجراءات النمطية للتشغيل ، ومقاييس العمل ، وطرق أداء العمل ، وعلاقة الرجال بالآلات[٢] • وذلك حتى يمكن التوصل الى ما أسماه تايلور بالطريقة المثلى لأداء العمل • وكان منهجه فى ذلك ما يلى :

١ — تقسيم العمل بحيث يتخصص الفرد فى وظيفة معينة يؤديها طبقا لاجراءات وقواعد محددة ، يتبعها كل من يؤدى نفس الوظيفة •

---

(1) R. M. Currie, and J. E. Faraday. Work Study, 4 th ed. (London : El B. S. and Pitman, 1982) ch. 1.

(2) F. Luthans, Organizational Behavior, 3d ed ( Auckiand : Mc Graw - Hill, 1981 ). p. 216.

(3) JL. Gibson. J. M. Ivancevich. and J. H. Donnoky, Jr. Organizations : Behavior, Structure, Processes 4 th ed., ( Pinno : Bus. Pub., 1982 ), p. 323.

٢ — الاختيار الدقيق للعامل بحيث يوجه للعمل الذى يستطيع القيام به ثم التدريب المنظم قبل استلام العامل لوظيفته واثناءها ، بعد أن كان العامل فى السابق يختار عمله بنفسه ويدرب نفسه على اجادته بقدر ما يستطيع[٣] • لذلك فان من وظائف المشرفين كما حددها تايلور « تعليم » المرؤوسين[٤] •

٣ — تشجيع العامل باعطائه حوافز مالية عندما يقدم الانتاج المطلوب منه حسب المستويات الموضوعة • وتزيد هذه الحوافز وتقل تبعا لزيادة الانتاجية وانخفاضها •

وقد اعتبر تايلور أن زيادة الانتاجية مسئولية مشتركة بين الادارة والعاملين • وأن على الطرفين التعاون لتحقيقها • لذلك فانه فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ • وأسند الاولى للادارة باتباع الاسلوب العلمى فى تقسيم العمل ، وتحليله ، ووضع الخطوات والاجراءات المحددة لأدائه ، وتدريب القائمين عليه ، ووضع التصميم الملائم للمصنع وترتيب الآلات • وأما بالنسبة للعاملين فيقع عليهم عبء استيعاب ما يلقى عليهم من توجيهات ، وبذل المجهود اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة بأكبر درجة من الكفاءة •

**الاتجاهات الحديثة :**

وقد حقق أتباع مدرسة الادارة العلمية نتائج ايجابية مثل زيادة الانتاجية ، وتخفيض معدلات الاجور ، واختصار الوقت اللازم للتدريب ، وقصر دورة العمل ، وقلة مستوى المهارة المطلوبة من العامل ، وسهولة احلال شخص مكان آخر لأداء نفس الوظيفة[٥] •

---

(4) Feldman and Amold op. cit., p. 229.

(5) T. T. Herber, Dimensions of Organizational Behavior ( New York : Machillan, 1976 ), p. 454.

ولكن من جهة أخرى فقد أسفرت التجربة عن بعض النتائج السلبية مثل انخفاض الروح المعنوية ، وزيادة الروتينية والملل ، وعدم الرضا ، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل ، وكذلك انخفاض الجودة[٦] . وذلك بسبب اغفال الجوانب الانسانية الهامة ، وعلى رأسها رغبة الفرد فى أداء العمل . ونوع الحاجات والدوافع التى يهدف الى اشباعها فى عمله . والعلاقات الاجتماعية التى يجدها مع الزملاء والرؤساء والجمهور — ان كان لوظيفته اتصال بالجمهور الخارجى .

لذلك نبهت مدرسة العلاقات الانسانية — كما قدمنا — الى ضرورة أخذ دوافع العاملين فى الاعتبار ، وكذلك تأثير التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل . ومن ثم أخذ الباحثون يهتمون فى تصميم العمل بمدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد — ليس من الجانب المادى فقط ، ولكن أيضا النفسى والاجتماعى . الا أن مجهودات المنظمات والاجهزة المختلفة عندما اتبعت تعاليم العلاقات الانسانية ، اقتصرت فقط على توفير جو من الاحترام المتبادل والعلاقات الودية والمشاركة . ولم يكن هناك تغير جذرى فى تصميم العمل ، أو اعادة تركيب الوظائف بالشكل الذى يأخذ فى الاعتبار مصلحة كل من العمل والعامل .

وقد تتابعت الدراسات والبحوث ، متأثرة بتوجيهات مدرسة العلاقات الانسانية . ومضيفة عليها أبعادا جديدة . وقد كان لنظرية العوامل الدافعة والصحية لهيرزبرج أثر كبير فى التعرف على العوامل الوظيفية التى تسبب رضا العاملين أو سخطهم . كما ظهرت فى الافق سياسة التوسع الوظيفى ، ثم الاثراء الوظيفى ، والتى تعنى بتصميم الوظيفة بالشكل الذى يكبر حجمها ويوسع نطاقها ، فيحقق لشاغلها

---

(6) Luthans, op. cit., p. 216.

اشباع حاجاته النفسية والذهنية ، مثل احترام الناس واثبات الذات واعتراف الآخرين .

وكان من المجهودات التى أجريت فى مجال تصميم الوظيفة حديثا ، النموذج الذى وضعه تيرنر ، ولورنس ، الذى يتضمن خصائص العمل الضرورية . وقد حدد الباحثان ست خصائص وظيفية تؤثر فى انتظام الافراد فى أعمالهم ، ورضاهم عن الوظائف التى يمارسونها(٧) . وهذه الخصائص هى :

١ — التنويع : يعنى اختلاف الواجبات والعمليات التى يؤديها الفرد . وكذلك تنوع المعدات والاجراءات المستخدمة فى العمل .

٢ — الذاتية أو الاستقلال . وتعبر هذه الخاصية عن درجة التصرف التى يملكها العامل تجاه عمله ، سواء أكان ذلك فى توقيت جزئيات العمل أو اختيار المعدات المستخدمة أو تحديد الاجراءات التى يتبعها .

٣ — العلاقات الاجتماعية المحددة فى العمل : وهى تلك الصلات — الأفقية والرأسية — التى يتطلبها تنفيذ العمل .

٤ — فرص العلاقات الاجتماعية : وتعبر هذه الخاصية عن المجالات التى يجدها العامل فعلا لاقامة العلاقات المختلفة مع زملائه ورؤسائه . وكذلك تلك العلاقات الاختيارية التى يقيمها مع الآخرين فى المنظمة .

٥ — المعلومات والمهارات المطلوبة للعمل : والتى بدونها لا يستطيع الفرد اتمام الوظيفة التى يؤديها .

---

(7) Feldman and Aruold, op. cit., 239.

٦ ــ المسئولية : تجاه النتائج التى يحققها الفرد فى عمله •

وقد وجد الباحثان أن الخصائص الست المذكورة كان لها تأثير على انتظام العاملين ورضاهم ، فى حالة أولئك الذين يعيشون فى الريف والمدن الصغيرة • بينما لم يكن لها تأثير على الانتظام والرضا عند الذين يقيمون فى المدن • أى أن وجهة نظر العاملين تجاه هذه الخصائص تتأثر بالخلفية الثقافية لهؤلاء العاملين(٨) •

ثم تطورت البحوث بعد ذلك ، فوضع هاكمان ، ولولر ، نموذجا آخر لخصائص العمل ، يتضمن ستا منها ، وربطاه بالحاجات أو الدافع الراقية التى توجد عند الافراد • وهى حاجات النمو واثبات الذات والتطوير • وقد وجدا أن هناك علاقة بين توفر هذه الخصائص ودرجة رضا الافراد ، إذ تزيد الاخيرة مع وجود الاولى • وذلك ينطبق فقط على الافراد الذين ترتفع عندهم حاجة اثبات الذات(٩) • أما هذه الخصائص فهى :

١ ــ التنــويع •

٢ ــ الذاتية والاستقلال ، وقد ذكرناهما آنفا •

٣ ــ اكمال العمل : وتعبر هذه الخاصية عما اذا كان العامل يؤدى جزءا كاملا من العمل وتنسب النتائج المحققة فيه الى مجهوداته •

٤ ــ التغذية العكسية : أى امداد الفرد بمعلومات عن النتائج التى يحققها ، ومدى جودتها واسهامها فى بلوغ الاهداف المطلوبة •

---

(8) T. Wall, " Job Redesign and Employee Participation " in p. Warr (ed). Psychology at Work, 2d ed. ( Harmondsworth : Penguin, 1981 ). p. 267.

(9) Lu thans, op. cit., p. 221.

٥ ـــ التعامل مع الآخرين : ويعبر هذا عن الاتصالات التى يتطلبها اتمام العمــل •

٦ ـــ فرص الصداقة والعلاقات مع الزملاء والرؤساء •

**نموذج خصـــائص الوظيفـــة :**

وقد مهد النموذجان السابقان لنموذج آخر أكثر تنظيما وأوسع شمولا ، والذى يحدد فيه واضعاه ـــ هاكمان وأولدام ـــ الخصائص الوظيفية ، ويربطانها بالحالات النفسية للفرد ، والنتائج التى تسفر عنها هذه الحالات والخصائص • ويتضمن هذا النموذج ـــ الذى أطلق عليه الباحثان اسم نموذج خصـــائص الوظيفة ـــ كما نوضح فى شكل (١) خمس خصائص جوهرية للوظيفة هى تنوع المهارات ، واكمال العمل ، وأهمية العمل ، والاستقلال ، والتغذية العكسية • وهـــذه الخصائص الخمس تؤثر فى الحالات النفسية التى يوجد عليها الفرد ، وهى المعنى الذى يشتقه من عمله ، والمسئولية ، ومعرفة النتـــائج • فأما الخصائص الثلاث الأولى وهى تنوع المهارات واكمال العمل وأهمية العمل ، فتحدث أثرها على الحالة النفسية الاولى ، وهى المعنى أو الجدوى التى يحسها الفـــرد من أداء عمله • وأما الخاصية الرابعة وهى الاستقلال ، فتؤثر على الحالة النفسية الثانية وهى الشعور بالمسئولية • وأخيرا فان الخاصية الخامسة وهى التغذية العكسية فتؤدى الى الحالة النفسية الثالثة وهى معرفة النتائج • ونورد فيما يلى بيانا لهذه الخصائص الوظيفية والاحوال النفسية الناشئة عنها ، ثم النتائج الشخصية والعملية المترتبة بدورها على هـــذه الجوانب النفســـية •

( أ ) الخصائص الجوهرية للوظيفة :

١ ـ تنوع المهارات : وتعنى هذه الخاصية اختلاف الانشطة التى تتطلبها الوظيفة ، وما يترتب على ذلك من اختلاف وتنوع المهارات والمواهب والقدرات العقلية والجسمية اللازمة لأداء هذه الأنشطة .

٢ ـ اكمال العمل : وتعبر هذه الخاصية التى تستخدم فيها لفظة الهوية[١٠] ، عن أداء الفرد لجزء من العمل بأكمله ، والوصول الى نتيجة محددة ملموسة تنسب اليه .

٣ ـ أهمية العمل : وتتعلق هذه الصفة بمدى تأثير الوظيفة التى يؤديها الفرد على الآخرين ، وأهميتها لمعاشهم وأعمالهم وعلاقاتهم ، سواء أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها .

٤ ـ الذاتية أو الاستقلال : ويعنى ـ كما ذكرنا آنفا ـ درجة الحرية والاستقلالية والتصرف التى تتاح للفرد فى تقرير أمور وظيفته ، مثل اتخاذ القرارات ، ووضع جداول العمل ، واختيار طرق أدائه ، وتحديد الاجراءات الواجب اتباعها .

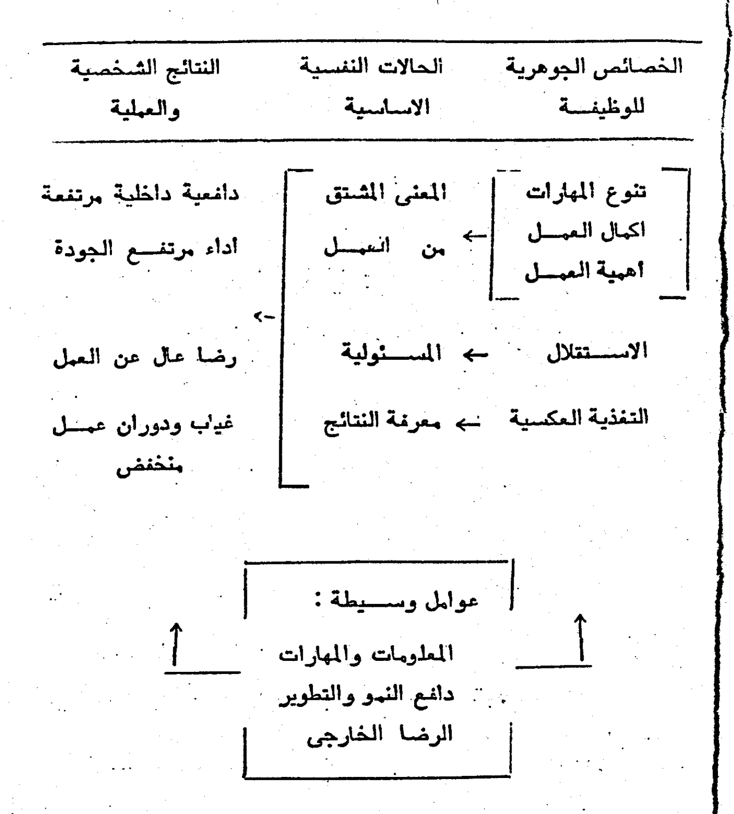
٥ ـ التغذية العكسية : وتشير هـذه الخاصية الى المعـلومات والحقائق الحاضرة الواضحة التى يستمدها الفرد مباشرة من أدائه لوظيفته ، عن جودة هذا الأداء والنتائج المحصلة ومدى فعاليتها .

(ب) الحالات النفسية للفــرد :

١ ـ المعنى المشتق من العمل : أو المدلول والمغزى الذى يعطيه الفرد لوظيفته ، وينتج عن شعور الفرد بأهمية وظيفته ، وقيمتها ، وضرورتها للمنظمة التى يعمل فيها .

---

(10) Task Identity.




المصدر : دانيال فلدمان ، هيو آرنولد ، **ادارة السلوك الفردى والجماعى فى المنظمات** ، اوكلاند : ماكجروهل ، ١٩٨٣ ، ص ٢٤٥ .

شكل (١) نموذج خصائص الوظيفة ـ هاكمان ، أولدهام

٢ ـ المسئولية · أى شعور الفرد بتبعية العمل له ، ومسئوليته المباشرة والشخصية عن النتائج التى يحققها فى وظيفته •

٣ ـ معرفة النتائج : وتعنى أن الفرد يجب أن يعرف ـ بصورة منتظمة ومستمرة ـ نتائج عمله ومدى جودتها ومقابلتها للمستويات الموضوعة •

**( جـ ) النتائج الشخصية والعملية :**

١ ـ الدافعية الداخلية : ويقصد بالدافعية أو التحفيز الداخلى أن رغبة الفـــرد فى العمل تنبع من ذاته داخليا • ويعبر عن هـــذا بالمعنى أو القيمة الداخلية للعمل • وليس بسبب المؤثرات الخارجية مثل عوامل الاجر أو الزملاء أو الاشراف •

٢ ـ أداء مرتفع الجودة : ويعنى موافقة النتائج التى تصـــل اليها الفرد للمعايير والمستويات المحددة ، وقلة الاخطاء والانحرافات •

٣ ـ رضا عال عن العمل : وقد أثبتت البحـــوث أن ارتفاع القيمة الداخلية العمل يؤدى الى تكثيف الرضا تجاه العمل •

٤ ـ معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل : ومن المعقول أن يقل غياب الموظف أو العامل عن عمله اذا أحب هذا العمل ووجد فيه ما يحقق له الحالات النفسية التى يرضاها • كذلك فان ترك الافراد للوظائف التى يشغلونها ( دوران العمل ) ينخفض أيضا •

يصور النموذج المذكور الذى علاقة منطقية ومقبولة بين الخصائص الجوهرية للوظيفة ، والحالات النفسية التى تنتج عنها ، فيعرض أنه عندما يزيد الرضا الداخلى ـ الذى ينبع من داخل الفرد وليس بسبب عوامل خارجية ـ فان الأداء الجيد يعطى للفـــرد احساسا ايجابيا

ويشبع حاجاته النفسية • وعلى العكس عندما يقل الرضا الداخلى فان الأداء الضعيف يحدث شعورا سلبيا ويصيب الفرد باحباط • ويمكن تبعا لهذا النموذج التنبؤ بالدافعية التى يوجد عليها الفرد ، ومن ثم مدى اقباله أو اعراضه عن الوظيفة ، بواسطة تفاعل الخصائص الجوهرية للوظيفة ، وذلك حسب المعادلة الآتية(١١) ، التى تضاف فيها الخصائص الثلاث الاولى الى بعضها ، نظرا لتأثيرها فى حالة نفسية واحدة هى المعنى المشتق من العمل ، أما الخاصيتان الأخريان فتؤثران فى الشعور بالمسئولية ومعرفة النتائج على التوالى :

درجة الدافعية المتوقعة =

$$\left[ \frac{\text{تنوع المهارات} + \text{اكمال العمل} + \text{اهمية العمل}}{3} \right]$$

الاستقلال × التغذية العكسية

وتعنى الاضافة فى خصائص تنوع المهارات ، واكمال العمل ، وأهمية العمل ، أن غياب احدى هذه الخصائص أو اثنتين منهما أو نقصهما ، لا يلغى المعنى الذى يشتقه الفرد من وظيفته ، بل يوجد هذا المعنى أو درجة معينة منه بوجود احدى هذه الخصائص(١٢) • أما علاقة الضرب بين الخصائص الخمس مجتمعة ، الثلاث الاولى × الاستقلال × التغذية العكسية ، فتعنى أنه اذا غابت احداها أو نقصت فان النتيجة الكلية — أى الدافعية المتوقعة للفرد — تنقص أو تغيب كذلك •

غير أن الأمر ليس بهذه السهولة ، فلا تزال هناك عناصر أخرى تؤثر فى الموضوع ، وتعتبر عناصر وسيطة تحدث أثرها — كما يبرز الباحثان اللذان يصنفانها تحت الفروق الفردية — على الدرجة التى

(11) Luthans, op. cit., p. 224.

(12) Arnold, op. cit., p. 242.

تؤدى بها الخصائص الوظيفية الخمس الى الحالات النفسية الثلاث • وكذلك على الدرجة التى تؤدى بها هذه الحالات النفسية الى الدافعية الداخلية[١٣] • أما هذه العناصر الوسيطة فهى المعلومات والمهارات ، وحاجة النمو والتطوير ، وعوامل الرضا الخارجى • وذلك كما نوضح فيما يلى :

١ ـ المعلومات والمهارات : لا يكفى أن يكون الشخص راغبا فى العمل حتى يؤديه ، بل لابد من توفر عنصر القدرة والذى يتكون من المعرفة والمعلومات ، والمهارات اللازمة لأداء هذا العمل على الوجه المرغوب[١٤] ، أى أن القدرة تعزز الرغبة وتزيد ـ اذا توفرت بالقدر المطلوب للاداء الجيد ـ من درجة الرضا الداخلى عند الفرد ، وكما يختلف الافراد فى درجات الرغبة التى توجد عندهم لأداء عمل ما ، كذلك فانهم يختلفون فى المعلومات والمهارات التى يحوزونها ، وفى استجابتهم لجهودات التدريب التى تبذل لتكثيف المعلومات وصقل المهارات •

٢ ـ حاجة النمو والتطوير : وهى حاجة راقية للاستقلال والتحصيل والمساهمة فى تحقيق الاهداف • وهى تعبر عن رغبة الفرد فى توسيع المدارك والمعلومات وزيادة المهارات والمواهب وتعميق الخبرات والتجارب ، وتؤثر هذه الحاجة على القيمة أو درجة الاهمية التى يعطيها الفرد للتحدى ، واستخدام حكمه وتقديره الخاص ، والفرص المتاحة لتحقيق النتائج[١٥] • فكلما قويت حاجة الفرد للنمو

(13) Ibid; p. 244.

(١٤) لمناقشة أوسع : انظر :

على محمد عبد الوهاب ، **العنصر الانسانى فى ادارة الانتاج** القاهرة . مكتبة عين شمس ١٩٨٤ ، المبحث الرابع عشر •

(15) Wall, in Warr; op. cit., p. 269.

والتطوير ، ارتفعت رغبته فى أداء الاعمال التى يتوفر فيها عنصر التحدى • وزاد بحثه عن الفرص التى تحقق له النجاح والصـــعود فى سلم الخبرات • أى أن الفرد فى هذه الحال يقبل على الوظائف التى تتوفر فيها الدافعية الداخلية ، ويصل الى الحالات النفســـية — الاساسية — المعنى والمسئولية والنتائج[16] • وبالعكس لا يهتم الفرد بمثل هذه الفرص اذا كانت حاجته للنمو والتطوير والرقى ؛ منخفضة أو متواضعة • لذلك فان الاثراء الوظيفى يلائم الافراد الذين يبحثون عن عنصر التحدى وتأكيد الذات والفرص التى تختبر قدراتهم وتعمق تجاربهم •

٣ — الرضا الخارجى : ويوضح هذا العنصر أن هناك عوامل أخرى الى جانب طبيعة العمل ، توجد فى محيط أو بيئة العمل ، تحدث أثرها على دافعية الفرد ورضاه • مثل هذه العوامل هى الاجـــر ، والأمان والاشراف ، والتى يجب أن يتوفر القدر اللازم المرضى منها حتى يقبل الفرد على عمله بالرغبة المطلوبة • فحتى مع وجود العمل الذى يشبع الحاجات النفسية العامل ، فان غياب الاجر الملائم ، أو نقص عنصر الأمان ، أو سوء أساليب الاشراف ، أو عدم توافق الزملاء — كل ذلك يقلل من رضاه ، ويخفض من رغبته أو اقباله على العمل • وكما يختلف الافراد فى معلوماتهم ومهاراتهم ، وفى قوة أو ضعف دافع النمو والتطوير • فكذلك يختلفون فى مقدار الاهمية الذى يعطونه لكل من عوامل الرضا الخارجى • ومن ثم ردود أفعالهم تجاه توفر أو غياب القدر المناسب من هذه العوامل • فمن الناس من يعطى المرتب أكبر قدر من الاهمية • فاذا كان مرتبه — فى نظره — قليلا ، فان درجة رضاه تقل • ويؤثر ذلك على دافعيته • ومنهم من يعول أهمية كبيرة على أساليب الاشراف ، مثل التقدير واتاحة الفرصـــة

---

(16) Steers, op. cit., p. 380.

للمشاركة فى اتخاذ القرارات • فاذا لم يجد من رئيسه تشجيعا أو تقديرا أو اشراكا فى أمور وظيفته ، فان قدرا من الاحباط يصيبه ويؤثر على دافعيته — حتى مع وجود العمل الملائم الذى يشبع حاجاته النفسية الاخرى •

وقد أقبل الباحثون على نموذج الخصائص الوظيفية وأخضعوه لمختلف الاختبارات • وقد أسفرت بعض البحوث عن تأييد لهـذا النموذج ، فعززت افتراضاته ، من حيث وجود علاقة قوية بين توفر الخصائص الجوهرية للوظيفة ، وارتفاع دافعية الفرد الذى يؤدى هذه الوظيفة ، وكذلك درجة رضاه ، وزيادة هذه العـلاقة فى حالة الافراد الذين ترتفع عندهم دوافع النمو والتطوير(١٧) • ومن جهة ثانية وجدت بحوث أخرى أن مؤشرات الغياب ، ودوران العمـل ، ومعدلات الأداء ، كان ارتباطها ضعيفا مع الخصـائص الجـوهرية للوظيفة ، كما وجدت أن النموذج لا يسـاعد على التنبـؤ بالأداء الوظيفى(١٨) • ثم أن من الصعوبة أيضا قياس الحالات النفسية — وهى من الاشياء غير الملموسة والتى لا تخضع الملاحظة المباشرة •

وبالاضافة الى هذا فان النموذج أغفل بعض العوامل الوسيطة الهامة ، والتى تؤثر على اقبال الفرد على عمله ، ومستويات الاداء التى يحققها فيه • وهذه العوامل الهامة هى قيم الشخص وأخلاقياته التى يستمدها من الدين ، والعرف ، والتقاليد • والتى تشكل كثيرا من ادراكاته وتؤثر على دوافعه — كما نشرح فى المبحث الخاص بالدوافع • ونشير هنا الى أن الفرد الذى ينظر للعمل على أنه عبادة — كما يفرض الله سبحانه وتعالى — فان أولى درجات الرغبة فى العمل تتكون عنده •

---

(17) Wall. in Warr, op. cit., p. 269.

(18) Steers, op. cit., p. 381.

وبعد ذلك يأتى اختياره لنوع الوظيفة التى يفضلها • ثم رغبته فى التعلم والافادة من التدريب الذى يتلقاه فى وظيفته — مع الاخذ فى الاعتبار توافق أعباء هذه الوظيفة وواجباتها مع قدراته وميوله • ثم يتبع ذلك حرصه على الاداء الجيد وتحمل المسئولية تجاه النتائج المحصلة — امتثالا لأوامر الله وارضاء له جل وعلا • وقد وجد وانص أن عنصر « أخلاقيات العمل » له تأثير على رضا الموظف • وقد عرف هذه الاخلاقيات بأنها الاعتقاد بأن العمل يصقل الشخص ويطوره ، وأن قيمة العامل وأهميته تتحددان بأدائه الوظيفى(١٩) • ووجد أن الافراد الذين كانت ترتفع عندهم أخلاقيات العمل ، كان رضاهم كبيرا فى الوظائف التى تتميز بثلاث من الخصائص الجوهرية المحددة فى النموذج — وهى التنويع ، واكمال العمل ، والاستقلال • بينما لم تكن هناك علاقة بين الرضا وهذه الخصائص الجوهرية فى حالة الافراد الذين تتدنى عندهم أخلاقيات العمل •

كذلك فان هناك مؤثرات أخرى ، منها القيم السائدة فى المجتمع ، والمفهوم أو المعنى الشائع بين الناس عن العمل ؛ ونظرتهم الى العمل والفراغ ، واتجاهاتهم نحو عوامل الرضا المختلفة ، والأوزان أو درجات الاهمية التى يعطونها لــكل من هذه العوامل • فقد يكون للاجر أو المرتب أهمية كبيرة عند بعض العاملين — حيث يهتم الناس فى هذه الايام باقتناء مزيد من السلع الاستهلاكية التى تكاثرت فى الاعداد والانواع والاسعار ، وأصبحت لها مدلولات اجتماعية ووظيفية معينة • لذلك فقد يحــدث أن يرضى الفــرد نسبيا عن عمــل لا تتوافــر فيه الخصائص الجوهرية المذكــورة بدرجة كبيرة ، أو بالدرجــة

---

(19) L. Sigel and I. Lane, Personnel and Organizational Psychology (Homewood : Irwin, 1982), p. 278.

التى كان يطمع فى وجودها • ولكن المرتب والحوافز والمزايا الاخرى التى يحصل عليها ، تعتبر فى نظره كافية مرضية ، فتجعله سعيدا • على أية حال ، فان الافراد كما نؤكد مرارا يختلفون • هذا بالاضافة الى عامل الزمن وتأثيره على اتجاهات الافراد ودوافعهم وسلوكهم خلال مراحله المختلفة ، الامر الذى يشير الى ضرورة اجراء المزيد من الدراسات للحصول على النتائج الدقيقة التى يمكن أن تفيد الادارة فى تصميم الوظائف المختلفة ، التى تحقق أهدافها وتشبع دوافع العاملين •

وقد تابع هاكمان وأولدام بحوثهما ، فقاما بتصميم ما أسمياه باستقصاء أو قائمة تشخيص الوظيفة • والتى يعرضان فيها البنود الرئيسية لنموذجهما ، ومكونات هذه البنود ، وهى :-

١ ـ الخصائص الخمس الجوهرية للوظيفة : تنوع المهارات ، واكمال العمل ، وأهمية العمل ، والاستقلال ، والتغذية العكسية •

٢ ـ الحالات النفسية الاساسية الثلاث : المعنى المشتق من العمل ، والمسئولية تجاه الانجازات المحققة ، ومعرفة النتائج •

٣ ـ النتائج الشخصية المحصلة : الرضا العام واشباع حاجة النمو ، والدافعية الداخلية المرتفعة •

٤ ـ عوامل الرضا الخارجى : الأمان الوظيفى ، والاجر ، والزملاء ، والاشراف •

٥ ـ حاجة الفرد للنمو والتطوير •

وقد وضعا لكل واحد من المكونات ميزان درجات يتراوح من واحد الى سبع ـ تعبيرا عن أدنى وأعلى درجات توفر العنصر المدروس • وتعطى هذه القائمة التشخيصية صورة للوظيفة كما يراها شاغلها ، من الزوايا المحددة التى يتضمنها نموذج خصائص

الوظيفة[٢٢٠] ولا تقف فائدة التشخيص عند هذا الحد ، بل أن هناك أسئلة معينة نوردها فيما يلى — يثيرها المدير أو الخبير بعد أن يتعرف على الوظيفة المدروسة • ويتحدد على ضوء هذه الأسئلة مدى الحاجة الى اعادة تصميم هذه الوظيفة •

١ — هل هناك مشكلة تتطلب الحل • أو فرصا للتحسين يجب الافادة منها ؟

٢ — هل تتضمن هذه المشكلة أو الفرصة — بصفة أساسية — دافعية الفرد ، ورضاه ، وفعالية نتائج العمل ؟

٣ — هل لتصميم الوظيفة ضلع رئيسى فى حدوث المشكلة المذكورة ؟

٤ — أى جوانب الوظيفة يحتاج الى تحسين ؟

٥ — ما مدى استعداد العاملين للتغيير :

( أ ) هل عندهم المهارات والمعلومات اللازمة للتحسين ؟

(ب) هل تتوفر عندهم الحاجة للنمو والتطوير ؟

(جـ) هل هم راضون الآن عن العوامل التى تحيط بالوظيفة ، مثل الأجر والاشراف ••• ؟

٦ — ما مدى قبول أو استيعاب التنظيم الحالى للتغيير فى تصميم الوظائف ، وذلك من الجوانب التكنولوجية ، والادارية ، والافراد ؟

كذلك وضع باحثون آخرون اطارا عاما لما يجب أن تكون عليه الوظيفة ، بحيث تراعى الجوانب الانسانية وفى نفس الوقت تتحقق

---

220) Feldman and Arnold, op. cit., pp. 247 — 8.

جوانب الكفاءة الانتاجية — مع مراعاة الاختلافات بين الوظائف • فمن الشروط والمعايير الاساسية مثلا[٣١] :

١ — تناسق أجزاء الوظيفة ، بحيث تشكل واجباتها وأعباؤها عملا واحدا متكاملا •

٢ — تقسيم واجبات الوظيفة الى أساسية ، وفرعية ، ومساعدة ، ووجود بعض التنويع فى هذه الواجبات ، والذى يعطى الفرد معنى لممارسته لهذه الواجبات •

٣ — امتصـــاص الوظيفة لطاقات الفرد وخبراته ومجهوداته ووقته ، بحيث تستغل هذه الموارد استغلالا اقتصاديا أمثل •

٤ — وضع معايير محددة للاداء — كمية ونوعية • وامداد الفرد بالمعلومات الكافية عن انجازاته ، ومدى مقابلة النتائج التى يحققها لهذه المعايير •

٥ — توفير الفرصة الملائمة للفرد للتعلم وتعميق قدراته ومهاراته• سواء أكان ذلك بصفة مستمرة أثناء الممارسة الفعلية للوظيفة ، أو على فترات دورية فى برامج التدريب اللازم لتجويد أداء هذه الوظيفة •

٦ — إلمام الفرد وفهمه لدور وظيفته بالنسبة للجهاز الذى يعمل فيه ، ومدى مساهمتها فى تحقيق أهدافه ، وفى خدمة المجتمع الكبير •

وتعكس الشروط السابقة نفس الخصائص الجوهرية للوظيفة ، والتى يتضمنها نموذج هاكمان وأولدام ، مثل اكمال العمل ( بند ١ ) وتنوع المهارات ( بند ٢ ) والتغذية العكسية ( بند ٤ ) وأهمية العمل ( بنـــد ٦ ) •

---

(21) D. Biddle, and R. Evenden. Human Aspects of Management, ( London : Institute of Personnel Management, 1980 ), p. 182.

كما قدم تشيس ، وأكويلانو ، ارشادات لتصميم الوظيفة ، على المستوى الفردى والجماعى[٢٢] . وذلك على النحو التالى ( يلاحظ أيضا وجود الخصائص الجوهرية للوظيفة بشكل أكثر تفصيلا ) .

**( أ ) على المستوى الفردى :**

١ ـ اعط العامل المستوى المثالى للتنويع فى مهام وظيفتـه ، فالتنويع القليل يسبب الملل ، والتنويع الزائد يؤدى الى نقص الكفاءة ، أما القدر المناسب من التنويع فيرفع الكفاءة ويذيب الروتينية .

٢ ـ ضع المهام المتنوعة والمرتبطة فى نفس الوقت ، فى ترتيب منطقى ذى معنى .

٣ ـ اعط العامل الزمن الكافى لدورة العمل .

٤ ـ اعطه بعض المسئولية فى تحديد المعايير الكمية والنوعية للعمـل .

٥ ـ بلغه بالمعلومات اللازمة بالسرعة الواجبـة ـ عن أدائه الوظيـفى .

٦ ـ أضف بعض الاعدادات والاعمال الممهدة لتوسـيع مجال الوظيفـة .

٧ ـ اجعل مهام العمل تتطلب المهارة الكافية والمعلومات الملائمة والمجهود المناسب ، وذلك حتى تجعل الوظيفة محترمة فى عيون العامل والآخـرين .

٨ ـ اجعل الوظيفة تعطى بعض المساهمة والقيمة للمنتـج أو الخدمة النهائية التى تقدمها المنظمة .

---

(22) J. G. Monks, Operutions Management : Theory and Promlems ( Tokyo : Mc Graw - Hill, 1977 ). p. 107.

(ب) على المستوى الجماعى :

٩ — اهتم بتكامل مهام العمل ، والتناوب الوظيفى ، والتقارب بين العمال • وذلك فى المواقف التالية :

( أ ) عندما تعتمد مهام العمل على بعضها ، حتى تساعد على التعاون والتفاهم بين أعضاء الجماعة •

( ب ) عندما يصادف العامل صعوبات أو ضغوطا ، حتى تقلل هذه الضغوط عن طريق الاتصال والعلاقات ، وبالتالى تقل الحوادث والاخطاء •

( جـ ) عندما لا تساهم الوظيفة مباشرة بقيمة ملحوظة فى المنتج النهائى •

١٠ — فى حالة المسئولية الجماعية عن أداء وظائف متداخلة المهام يجب على الاعضاء :

( أ ) أن يكون عندهم تصور واضح عن العمل الكلى الذى يسهمون فيه •

( ب ) أن يكون عندهم قدر من المسئولية فى وضع المعايير •

( جـ ) أن يستلموا معلومات عن النتائج التى يحققونها •

( د ) أن يمارسوا بعض أعمال الاعداد والفحص •

ويجب أن يراعى فى الارشادات السابقة أن تكون محل دراسة وتعمق ، وأن تبحث احتمالات تطبيقها جيدا ، وتنفذ على مهل ، ويتفادى فى تنفيذها التغيير المفاجىء • هذا بالاضافة الى فحص كل وظيفة على حدة ، حتى يتم تصميمها على الوجه الانسب ، وأخذ العوامل الآتية فى الاعتبار :

( أ ) نوع الوظيفة وتصنيفها وطبيعة العمل المؤدى فيها .

(ب ) شخصية العامل ودوافعه واتجاهاته .

( جـ ) الامكانات المالية والفنية المتاحة .

( د ) الظروف البيئية والاجتماعية المحيطة .

( هـ ) وجهة نظر الادارة العليا .

( و ) الفوائد المتوقعة بالنسبة للمنظمة ( نتائج العمل ) .

( ز ) المزايا المنتظرة بالنسبة للعامل ( اشباع حاجاته ) .

# المبحث الثاني

## تحليل الوظائف

مقـــــــــدمة :

نخصص هـذا المبحث لتحليل الوظائف ، متناولين أولا توصيف الوظائف ، والذى يعتبر خطوة هامة فى سبيل اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب • اذ أن التوصيف ينصب على الوظيفة التى اذا وضحت جوانبها وأبعادها أمكن وضع مواصفات وشروط لشاغلها ، ومن ثم تتم عملية الاختيار على أساس سليم • هذا بالاضافة الى مجالات أخرى لاستخدام توصيف الوظائف • لذلك كان مهما أن تخطط ادارة الافراد لهذه المهمة تخطيطا جيدا • كما نتناول فى هـذا المبحث كذلك تقييم الوظائف وأهميته والطرق المتبعة فيه ، والخطوات التى يجب اتباعها لوضع خطة سليمة متكاملة لتقييم الوظائف •

**تحليـــل الوظائف :**

تتلخص مهمة الادارة فى تحليل الوظائف ، فى تعريف الانشطة والاعباء ، وجوانب السلوك المعينة التى تتضمنها الوظيفة • وتضع بذلك وصفا للواجبات والمسئوليات الوظيفية ، وظروف العمل ، والتكنولوجيا المستخدمة فيه — من حيث العدد والآلات والطـرق والأســاليب — والعلاقات المتبادلة مع الوظائف الاخرى • كـذلك يتضمن تحليــل الوظائف ، تسجيلا وتحليلا للمتطلبات التى يجب توافرها فى شاغلى الوظيفة ، وتنقسم هذه الى الؤهلات ، والتدريب ، والمعلومات والخبرات والمهارات ، والمجهودات والمسئوليات • أى أن تحليل الوظائف يعتبر عملية جمع بيانات عن الوظيفة • وفحص هذه البيانات وتبويبها بالشكل الذى يؤدى الى :

( أ ) وصف واضح ، مفصل نسبيا ، للوظيفة •

( ب ) مواصفات واضحة ، مفصلة نسبيا ، لشاغل الوظيفة •

**خطــوات التحليــل :**

ولكى يجرى تحليل الوظائف على أساس سليم • فيجب أن نتبع فيه خطوات متسلسلة متكاملة وهى : التخطيط لبرنامج التحليـــل ، والحصول على تأييد العاملين ، وجمع البيانات وتحليلها ، واعداد قوائم الوصف ، واعتماده من الادارة العليـــا • ونناقش فيما يلى هـــذه الخطوات :

**أولا — التخطيط لبرنامج تحليل الوظائف :**

تقوم الادارة هنا بتحديد الهدف من برنامج تحليل الوظائف • والذى يتبلور أساسا فى ايجاد وصف واقعى موضوعى للوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، وتحديد المواصفات التى تشترطها مختلف الوظائف فى شاغليها ، وذلك للمساعدة فى اتمام عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والاجور والحوافز ، بشكل أفضل • وبذلك تحدد الادارة المجالات التى تنوى استخدام تحليل الوظائف فيها • فعندما تتوصل الى توصيف دقيق للوظائف ، تستطيع أن تفيد منه فى اختيار الافراد على أساس صحيح من التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المرشح لشغلها • وتصميم الاختبارات اللازمة للكشف عن القدرات المطلوبة فى الافراد • وكذلك تدريب العاملين على أساس واقعى من تحديد الاحتياجات التدريبية التى تظهر من خلال الوصف التفصيلى للوظيفة • وتقويم أداء الفراد بناء على معايير موضوعية — وخاصة اذا استخدم فى وصف الوظيفة أسلوب الادارة بالاهداف ، والذى يحدد للوظيفة التى يؤديها الفرد أهدافها والمعايير التى تقيس الأداء • كما يمكن أن تستخدم الادارة بيانات وصف الوظيفة أيضا فى ادارة حركة الافراد — من نقل وندب وترقية واعارة وغيرها • وكذلك وضع نظم الاجور على أساس عادلة وموضوعية • بحيـــث يؤجر شاغلو الوظائف المختلفة ، حسب الاعباء والمســئوليات والمجهودات التى تتضمنها هذه الوظائف ، وحسب الظروف والاشتراطات التى يتطلبها

أداؤها • كما يسهم وصف الوظائف فى تحديد الحوافز ، وتقـرير أنصبة الارباح ، وتعيين المزايا المعنوية والعينية التى يجب منحها للافراد ، كما أن هناك استخدامات أخرى متنوعة[٢٣] • مثل هيكلة الوظائف ، واعادة تنظيم الوظائف ، والتوسع الوظيفى ، والتصنيف المهنى ، والاستشارات المهنية ، وتنظيم ملفات الافـراد ، ومعالجة الشكاوى ، وتعيين طوائف معينة من العاملين ـــ كالمعوقين مثـلا ، وادارة المفاوضات مع العمـال ، والرقـابة على التكاليف ، والتنبؤ بالتغيـير •

وبعد أن تحدد الادارة هدفها من تحليل الوظائف والمجالات التى يستخدم فيها ، فانها تضع بعض المعايير التى ترى الالتزام بها فى توصيف الوظائف • وأهم هذه المعايير هى[٢٤] : البعد الزمنى ـــ حتى يكون وصف الوظيفة حديثا وموقوتا وملائما للحالة التى توجد عليها هذه الوظيفة فعلا • ومدى استيعابه أو مواكبته للتغيرات التى تحدث فيها • لذا فانه يراجع عند الضرورة أو عند حدوث تغييرات تستلزم تعديل الوصف القائم حاليا • ثم أن هناك معيار ملائمة مسمى الوظيفة لمحتواها وطبيعة العمل التى تميزها عن غيرها من الوظائف • وكذلك ملائمة ملخص الوظيفة ومدى احتـوائه ودلالته على أهم ملامحها الرئيسية • كما يوجد معيار درجة التفصيل التى يجب توفرها فى الوصف • ومدى شموله للبيانات والحقائق اللازمة عن الوظيفة ، والتى يجب أن يعرفها شاغل هذه الوظيفة • وهنا نجد أن تحليل الوظائف أقل تفصيلا من دراسة الحركة التى تصل الى أدق الجزئيات

---

(23) P. Pigors. and C. Myens, Personnel Administration : A Point of View and A Method, 8th ed. ( New York : Mc Graw - Hill 1977 ). p. 239.

(٢٤) ابراهيم الغمرى ، **ادارة الافراد والتطوير التنظيمى** ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٤ ، ص ٢٣٣ ـــ ٢٣٤ •

التى تتكون منها الوظيفة • وهناك أيضا معيار التكاليف التى تتحملها الادارة فى برنامج تحليل الوظائف ، والتى يجب أن تقارن بالمزايا التى تعود عليها من اجراء هذا التحليل • وبعبارة أخرى ، هل تبرر الفوائد المحققة فى اختيار الافراد وتدريبهم وتقويم أدائهم ... الخ على أساس سليم ، تلك النفقات التى تواجهها الادارة فى تخطيط برنامج التحليل وتنفيذه والاشراف عليه ومتابعته ؟ ورغم أن الاجابة فى معظم الاحوال هى أن الفائدة كبيرة مقارنة بالتكاليف ، الا أن الادارة يجب أن تراعى اقتصاديات برنامج تحليل الوظائف، وأن تضغط المصاريف المنفقة فيه بقدر الامكان — دون أن تجور على جودة البرنامج • وأخيرا فهناك معيار امكانية تنفيذ البرنامج من حيث الوقت المطلوب لاتمامه ، والافراد اللازمين للقيام بمهامه المختلفة • من خبراء ومتخصصين وفنيين واداريين ومساعدين • هذا بالاضافة الى المعدات والخامات اللازمة للتنفيذ •

وفى مرحلة التخطيط أيضا تحدد الادارة الوظائف التى ستقوم بوصفها ، ووضعها فى مجموعات معينة — كالوظائف الفنية والمهنية والادارية والاشرافية والكتابية • والمواقع التى يتم توصيف الوظائف فيها — على مستوى المنظمة كلها مثلا ، أو المركز الرئيسى فقط ، أو الفروع ، أو بعض هذه الفروع أو واحد منها •

كما تقوم الادارة بتفصيل خطة التنفيذ ، وتحديد طرق جمع البيانات والحقائق اللازمة لتحليل الوظائف • وتستند الادارة فى ذلك الى نوعين من البيانات ، الأولية والثانوية • فأما البيانات الأولية فهى الركيزة الحيوية للتحليل • وذلك لأنها تجمع من مصادرها الاساسية المباشرة ، وهى الأفراد — الموظفون والعمال — الذين يشغلون الوظائف المراد توصيفها ، ويمارسون أعباءها وواجباتها • والى جانب هؤلاء يوجد الرؤساء المباشرون الذين يشرفون عليهم • والذين يعرفون الوظائف التى يقوم بها مرءوسوهم ، وواجبات هذه الوظائف

ومسئولياتها وعلاقاتها ببعضها ، وغير ذلك من البيانات المفيدة • الى جانب آرائهم ووجهات نظرهم تجاه هذه الوظائف من حيث درجة صعوبتها ، ومعايير أدائها ، والمعدات المستخدمة فيها ، والشروط الواجب توافرها فى شاغليها • ويتم جمع هذه البيانات الاولية من الافراد — الرؤساء والمرءوسين — من ثلاث طرق ، تستخدم جميعا فى أغلب الحالات •

١ — قوائم الاستقصاء : التى توزع عليهم ويطلب منهم ملؤها بعناية ، والتى تحتوى على الاسئلة التى تعطى الاجابات عنها البيانات المطلوبة •

٢ — المقابلة : وذلك لتعزيز البيانات المجمعة من قوائم الاستقصاء أو زيادة شرحها أو تعميق فهمها أو الاضافة عليها • وكذلك مناقشة العامل فى بعض الامور التى قد لا يتاح له التعبير عنها كتابة •

٣ — المشاهدة الفعلية للفرد أثناء قيامه بأداء مهام وظيفته — فى أوقات مختلفة وظروف متنوعة ، وتسجيل عدة قراءات ، حتى يتم أخذ متوسطها ، والمقارنة بينها ( مثلا المجهودات التى يقوم بها الموظف المتعامل مع الجمهور فى أوقات الضغط أو المواسم ، والمعدات التى تلزمه ، والظروف المكانية مثل الاضاءة والتهوية •• التى يجب توفيرها له ) •

والى جانب هذه البيانات الاولية فهناك بيانات وحقائق أخرى تتوفر فى سجلات المنظمة ودفاترها وتقاريرها • وهى بيانات تغطى مساحات مختلفة زمنية ( شهورا أو سنوات ) ومكانية ( الادارات والأقسام ) • وتوجد فى عدة أماكن فى المنظمة — مثل ادارة الافراد أو شئون العاملين ، وادارة الانتاج ، وادارة الشئون القانونية ، وادارة التخطيط والمتابعة ، والادارة المالية ، وادارة التنظيم • والأمثلة على هذه البيانات الخرائط والأدلة التنظيمية ، وخرائط سير العمل — مثل

خريطة تدفق المواد ، وخريطة نشاط العمل والآلة ، ودليل الاجراءات ، وكشوف الاجـور وميزانية الوظائف ، وكذلك اللوائح والتعليمات والقرارات الخاصة بالوظائف المراد توصيفها ، وبالاضافة الى هـذا كله الوصف الوظيفى السابق — ان وجد ، وكذا الدراسات والبحوث التى تكون قد أجريت فى هذا المجال .

**ثانيا — الحصول على تأييد العاملين :**

وتريد الادارة فى هذه الخطوة أن تكسب تأييد العاملين ، حتى يتعاونوا مع الادارة باخلاص فى تفيـذ برنامج تحليل الوظائف . وتنبع أهمية كسب تعاونهم من سببين رئيسـين هما :

١ — أن هؤلاء الافراد هم المصدر الاساسى للمعلومات التى يبنى عليها وصف الوظائف . ومن ثم يجب أن يسهموا بروح طيبة واستعداد صادق لاعطاء البيانات الحقيقية الدقيقة .

٢ — أن هؤلاء الافراد هم أيضا الذين سيتأثرون بالنتائج التى يمكن أن تترتب على توصيف الوظائف ، مثل تحسين سياسات التعيين والاختبارات والتدريب والاجور والحوافز وتقويم الاداء .

لذلك كان مهما أن يتعاون كافة العاملين الذين يشملهم برنامج تحليل الوظائف . ولا يكون هذا التعاون متاحا إلا إذا فهم هؤلاء الهدف من برنامج التحليل ، واقتنعوا به ، وتعرفوا على المجالات التى يستخدم فيها والنتائج المترتبة عليه . ولابد أن كل فرد سيسأل نفسه سؤالا محددا : ما هى نتائج هذا التحليل بالنسبة له . أو ما هو التغيير الذى سيلحق به أو بوظيفته ؟ وكذلك ما هى المزايا التى يمكن أن يجنيها من وراء التوصيف الجديد ، والأعباء المتوقعة منه ( مزيد من الجهد مثلا ، تدريب جديد ، معايير جديدة صعبة ... ) . ويجب هنا تقديم الاجابات الواضحة عن استفسارات العاملين ، وامدادهم بالبيانات اللازمة التى

تساعدهم على فهم الهدف من برنامج التحليل ، وخطوات تنفيــذه ، والجدول الزمنى لهذه الخطوات وتوقيت بدايته ونهايته ، والوظائف التى يشملها التوصيف ، والدور المتوقع منهم ، والبيانات المطــلوبة منهم ، والمساعدات التى يمكن أن ينالوها ، والاشخاص المتخصصين الذين يمكن أن يلجأوا اليهم •

ويكون ذلك عن طريق سلسلة من اللقاءات والاجتماعات[٢٥] ، وكذلك فرق العمل ، بين الرؤساء والمرءوسين ، وبين هؤلاء وأعضاء اللجنة أو الفريق المشرف على تنفيذ برنامج تحليل الوظائف • بالاضافة الى هذا النشرات والمذكرات ــ المبسطة والواضحة ــ التى توزع على العاملين ــ كل حسب مستواه الوظيفى ، والمهنى ، والفكرى ، لترويج البرنامج المزمع تنفيذه •

**ثالثا ــ جمــع المعــلومات :**

وربما كانت هذه الخطوة هى صلب برنامج تحليل الوظائف ، اذ يتم فيها جمع البيانات والحقائق والارقام اللازمة • ويتوقف نجاح البرنامج كله على سلامة هذه المرحلة ودقة تنفيذها ، وصحة البيانات المجمعة وحسن دلالتها • وتغطى البيانات التى يتم جمعها فى هــذه المرحلة ــ عن طريق الملاحظة والمقابلة واستقصاء المرءوسين والرؤساء ــ عددا كبيرا من البنود التى يمكن وضعها بالنسبة لكل وظيفة تحت نطاق الوظيفة ، وعلاقاتها بالوظائف الاخرى[٣٦] • ويشمل نطاق الوظيفة كلا من مجالها ودرجة عمقها • فأما المجال فهو عدد الواجبات الوظيفية التى يمارسها العامل • وأما العمق فهــو درجة حــرية التصرف أو

(٢٥) منصور فهمى ، **ادارة القوى البشرية** ، الجزء الاول : **ادارة الافــراد** ، الطبعة السادسة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ ، ص ١٩١ ــ ١٩٢ •

الصلاحيات التى يحوزها الفرد فى تقرير أمور وظيفتــه ( ترتيب الواجبات ، التوقيت ، السرعة ... ) . وربما كان جمع البيانات عن مجال الوظيفة أيسر بكثير عن عمق الوظيفة أو تأثير شاغلها فيها . ذلك لأن هذا البند الاخير يختلف باختلاف الافراد وشخصياتهم ودرجات نضوجهم وطموحهم . فقد يشغل شخصان وظيفتين متشابهتين ، ولكنك تجد لأحدهما تأثيرا أكبر من الآخر فى تقرير أمور وظيفته . لذلك فان المقابلة تفيد هنا أكثر من قائمة الاستقصاء . وكذلك الملاحظة أو المشاهدة الفعلية للشخص أثناء قيامه بأعباء وظيفته .

وتصنف البيانات المجمعة ــ لتشمل بالنسبة لكل وظيفة : عنوان الوظيفة أو مسماها . والمستوى التنظيمى الذى تقع فيه . والادارة أو التنظيم الذى توجد فيه . والدرجة أو الفئة الحالية التى تصنف فيها . والأعباء والواجبات التى تتكون منها ــ وتنفصل هذه الى عادية متكررة ، واضافية ، وغير عادية ، وموسمية ، ومؤقتة ، وعرضية . والمــواد والخامات والمعدات والأجهزة المستخدمة فى أدائها . والمسئوليات التى تتضمنها الوظيفة ــ من مالية وفنية وادارية . والمجهودات ــ الجسمية والذهنية ــ الاساسية المطلوبة لأدائها . والظروف ــ المكانية والمادية ــ للعمل ، وما تتميز به هذه الظروف من صعوبة أو خطورة . وشروط شغل هذه الوظيفة من حيث المؤهلات والمهارات والطاقات والمواهب المختلفة . كما قد تتضمن البيانات المجمعة بيانات عن أســئلة محددة للعاملين ورؤسائهم المباشرين عــن اقتراحاتهم للتحســين ومجالات التطــوير .

وبعد أن تجمع هذه البيانات ، يتم ترتيبها ووضعها فى كشــوف وصف مبدئية ، والتأكد من وضوحها واحتوائها على جميــع البيانات المطلوبة . ثم تجرى مراجعة لهذه الكشوف مــع شــاغلى الوظائف

---

(26) Gibson. et. al; op. cit., p. 233.

ورؤسائهم . حتى يتدارك ما قد يكون هناك من ثغرات ، أو يستكمل ما قد يكون ناقصا من البيانات ، وتوضع بعد ذلك الكشوف الاخيرة للوصف الوظيفى . وتصنف حسب المجموعات الوظيفية المختلفة — الفنية والادارية والمالية ... وترمز بأرقام وحروف معينة ، حسب الادارات والاقسام التى توجد فيها . وتشمل صحيفة وصف الوظيفة عادة على الاقسام الآتية(٢٧) :

( أ ) بيانات نوعية مهنية : مسمى الوظيفة ، رقمها ، عدد الموظفين تحت نفس المسمى .

( ب ) ملخص الوظيفة . اطار مختصر بعبارات شاملة محددة .

( جـ ) محتوى الوظيفة : ما هو العمل المؤدى ، كيف يؤدى ، أين ، لماذا ؟ .

( د ) الحد الادنى من المتطلبات : المهارات ، الجهد ، المسئولية ، ظروف العمل .

( هـ ) ملاحظات وتعقيبات واقرار من جانب العامل والمشرف المباشر وممثل النقابة واختصاصى توصيف الوظائف .

أما اذا كانت المنظمة تستخدم أسلوب الادارة بالاهداف ، فان التوصيف الوظيفى يأخذ شكلا ومضمونا آخرين . فأما المضمون فهو أن الادارة بالاهداف تأخذ منطلقها من أهداف الوظيفة ، وليس أنشطتها . كما أن هذه الاهداف يتفق عليها من جانب الرئيس والمرؤوس ، ويشجع الاخير على أن يحدد أهدافا شخصية له (كالترقية ، ومزيد من الحوافز ، وفرص النمو والتطوير ) ، يحاول تحقيقها من خلال الوصول الى أهداف العمل . ويتفق الرئيس والمرؤوس بناء على

---

(27) T. M. Husband, Work Analysis and Pay Satructure ( London Mc Graw - Hill, 1976 ). p. 42.

هذه الاهداف على طريقة الاداء ، والمعايير التى تقاس بها النتائج[٢٨] •
ومن ثم يأخذ الوصف الوظيفى شكلا مختلفا يتضمن البنود الآتية :

( أ ) هدف الوظيفة ، والذى يجب أن يكون بقدر الامكان محددا زمنيا وكميا ونوعيا •

( ب ) ملخص المهمة الاساسية ، والتى توضح فى عبارة دقيقة الملامح الرئيسية الوظيفة •

( جـ ) مجالات النتائج الرئيسية أو مناطق الفعالية ، وهى نقاط النهاية أو الوصول •

( د ) الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه المجالات •

( هـ ) المعلومات والبيانات اللازمة لمارسة هذه الأنشطة •

( و ) الحد الأدنى من المؤهلات والمهارات المشترطة للوظيفة •

ويجب أن تتميز قوائم الوصف الوظيفى فى كل الأحوال بالبساطة والوضوح والتحديد ودرجة الشمول المطلوبة — أو كفاية المعلومات التى تحتويها — دون ايجاز مخل أو تفصيل زائد عن الحاجة •

كما يجب النظر الى الوصف الوظيفى على أنه وسيلة وليس غاية فى حد ذاته • كذلك فانه عملية مستمرة تجدر مراجعتها واعادة النظر فيها من حين لآخر • وذلك عند حدوث التغيرات الآتية — أحدها أو بعضها أو كلها • وهى تغير المنتجات • وتغير التكنولوجيا المستخدمة ، سواء فى المعدات والآلات والخامات ، أو فى طرق الأداء • وتغير فى الهيكل التنظيمى ، وتطور فى نشاط المنظمة أو توسعات جديدة فيها • كذلك تجب مراجعة متطلبات الوظيفة من حين لآخر ، حتى يتم

---

(٢٨) للتوسع ، انظر : على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف : النظرية والتطبيق** ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٩ •

التأكد من ملائمة الافراد والمعدات المستخدمة • فمثلا يتجه كثير من المنظمات الآن الى الآلية ، ومن ثم تقليل المجهود المطلوب من العامل • وتتطلب وظائف أخرى جهدا عقليا ومشاركة أكبر من جانب شاغليها ، وبالتالى مزيدا من الخبرة والتعلم •

وهناك أخطاء يجب تحاشيها فى وصف الوظائف • مثل الخلط بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الموظف • واعطاء الوظيفة أهمية أكبر مما تستحق • وعدم دقة اللغة أو غموض الالفاظ المستخدمة وعموميتها • واختلاف التوصيفات اذا كان هناك أكثر من اختصاصى يقوم بعملية التوصيف •

ولكى تتحقق الفائدة المطلوبة من تحليل الوظائف ، وتفادى الاخطاء التى ذكرناها ، فلابد من التخطيط لبرنامج التحليل كما أوضحنا ، والاختيار الجيد للاشخاص القائمين بالتوصيف وتدريبهم • ويجب أن يكون الاختصاصى محايدا ، وموضوعيا ، وقادرا على الانصات • كما يجب الاتفاق على نمط واحد للتوصيف يراعيه القائمون به — على اختلاف قدراتهم •

**رابعا : اعتماد التوصيف الوظيفى :**

ويأخذ وصف الوظائف الصفة الرسمية عندما يتم اعتماده من قبل الادارة العليا ، ويبدأ العمل به من تاريخ نشره على مستوى المنظمة كلها ، وابلاغه للادارات والاقسام المعنية ، واتاحة الفرصة للمعنيين للاطلاع عليه • وعندما يتضمن التوصيف الجديد تغييرا فى الوظائف ، فان الاجراءات تتخذ لتطبيق التعديلات الوظيفية اللازمة ، سواء أكان ذلك فى مجال الوظيفة ، أو عملها ، أو علاقاتها مع الوظائف الاخرى •

---

(29) Frank, Op. cit., p. 315.

تقييم الوظـــائف :

لما كانت المنظمة تضم مجموعات مختلفة من الوظائف تتراوح فى درجات الأهمية والمساهمة فى تحقيق أهداف العمل ، فان من الضرورى تحديد « قيمة » كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف بالنسبة للوظائف والمجموعات الاخرى • وبالتالى تعطى الاجور المناسبة للوظائف حسب تفاوتها فى درجات الأهمية • ومن هنا كان تقييم الوظائف الذى يقصد به تحديد الاهمية النسبية للوظائف المختلفة للمنظمة ، ووضع هيكل لهذه الوظائف يرتبها حسب القيمة المختلفة المعطاه لها •

ويعتبر تقييم الوظائف على جانب كبير من الاهميـــة للاســـباب الآتيـــة(٢٩) :

١ — من المنطقى أن تدفع أجور عالية للوظائف التى تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة •

٢ — يقر العاملون بالعدالة اذا كانت فروق الاجور على أساس فروق وظيفية موضوعية •

٣ — يساعد تقييم الوظائف على بناء هيكل وظيفى متكامل •

٤ — ويساعد كذلك على تدعيم الوصول الى أهداف المنظمة ، لأن الهيكل الوظيفى مبنى على أهمية الوظائف بالنسبة لهذه الاهداف •

طــرق تقييم الوظائف :

هناك أربع طرق يشيع استخدامها فى المنظمات المختلفة لتقييم وظائفها • وهى طريقة الترتيب البسيط ، وطريقة التدريج ( التصنيف الى درجات ) ، وطريقة العوامل المقارنة ، وطريقة النقط • وفيما يلى شرح مختصر لكل من هذه الطرق •

١ — طريقــة الترتيب البســيط :

تعتمد هذه الطريقة على الحكم الاجمالى الوظيفة بالنسبة للوظائف الاخرى • ومن ثم يوضع ترتيب تتدرج فيه الوظائف على ســـلم الاهمية — من أكبرها قيمة وأهمية الى أدناها أهمية • وتقوم بعملية الترتيب هذه لجنة تتكون من متخصصين فى تقييم الوظائف ، وبعض المشرفين والرؤساء • ويعطى أعضاء اللجنة بيانا تفصيليا عـــن كل وظيفة ، والذى يوجد فى بطاقة وصف الوظيفة • وفى حالة عدم وجود مثل هذه البطاقات ، يقوم الاعضاء بتقدير اجتهادى[٣٠] للوظائف ، بناء على بضعة عوامل مثل طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والخبرات المطلوبة فيها ونوع الاشراف الذى تستلزمه •

ويقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بدراسة مواصفات الوظيفة وتقدير ترتيب لأهميتها النسبية • ثم يضع الترتيب الذى يراه فى جدول تتدرج فيه الوظائف على سلم الأهمية • وقد يعيد العضو هذا الترتيب مرتين أخريين[٣١] ، لتأكيد رأيه وبحـــث اختلافات الترتيب ان وجدت • ثم يضع الكشف النهائى الترتيب ، والـــذى يتضمن مسمى الوظيفة والمرتبة الخاصة بها • ويتم الترتيب بوضع أعلى وظيفة فى القمة ، وأدناها فى القاع • ثم توزع الوظائف الباقية تبعا لأهميتها بين هاتين المرتبتين[٣٢] • ولكن عندما يزيد عدد الوظائف الى حد كبير ، تجرى مقارنات فرعية بين عدد من الوظائف ، حتى يتم التوصل الى المقارنة الاجمالية •

---

(٣٠) عادل حسن ، **ادارة الافراد** ، الاسكندرية : دار الجامعـات المصرية ، ١٩٨٢ ، ص ٢١٨ •

(٣١) زكى هاشم ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٢٨٣ •

(32) Bethel, et. al., Op. cit., p. 511.

ويستلم رئيس لجنة التقييم الترتيبات التى يقدمها له الاعضاء ، ويعكف على دراستها ، ويناقش الاعضاء فيها ، ويبحث معهم الاختلافات التى توجد بينها • وتنتهى اللجنة الى اعداد ترتيب نهائى للوظائف • يمثل اما متوسطا لتقديرات الاعضاء أو التقديرات التى تتفق عليها أغلبية آراء الاعضاء •

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة وقلة التكاليف وربما السرعة النسبية ، وملائمتها للمنشآت الصغيرة حيث يوجد عدد قليل نسبيا من الوظائف ، الا أنه يعاب عليها من جهة أخـرى قلة الموضوعية ، لأنها تخضع للحكم الذاتى للشخص الذى يقوم بعملية تقييم الوظيفة ، الأمر الذى يفسح المجال لعناصر التحيز والانطباعات والتأثر بمركز الوظيفة أو مركز شاغلها • ومن ثم لا توجد عـوامل موضوعية قابلة القياس[٣٣] • ولو أن هذه المشكلة يمكن علاجها عن طريق الاتفاق على العناصر التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند اجراء عملية التقييم •

٢ ـ طريقـة التدريج :

يوجد تبعا لهذه الطريقة عدد من الدرجات أو الفئات الوظيفية تضم كل درجة أو فئة منها عددا من الوظائف التى تتشابه أو تتقارب فى مستويات الجهد والمسئولية والواجبات ودرجات المهارة المطلوبة • وتوجد تقسيمات متنوعة للوظائف ، مثل مجموعة الوظائف الفنيـة والادارية والكتابية ••• الخ • ويوجد لكل درجة أو فئة تعريف يبين خصائصها العامة وأبعاد الوظائف التى تدخل فى نطاقها •

ويقوم خبير التقييم بوضع الوظائف التى يتولى تقييمها فى هذه الفئات ، تبعا لمطابقتها للفئة الملائمة • وذلك بناء على الوصف الوظيفى

(33) French, Op. cit., p. 319.

المكتوب لكل وظيفة ، ومدى اتفاقه مع التعريف المحدد للدرجة أو الفئــة .

وتتميز طريقة التدريج — كسابقتها طريقة الترتيب — بالبساطة وسـهولة اجرائها وسرعتها النسبية . الا أن عـددا من الصـعاب يكتنفها[٣٤] . أولها صعوبة وضع تعريف دقيق أو محدد — فضلا عن شموله — للدرجات الموجودة . وخاصة اذا كانت هذه الدرجات تتضمن عددا كبيرا من الاعمال فى مجالات مختلفة . كذلك فان من الصـعب صياغة مصطلحات لغوية تعبر عن العوامل الموجودة فى كل درجة — مثل عوامل المهارة والاشراف والجهد وغيرها . هذا بالاضافة الى ما تستلزمه هذه الطريقة من تجنيد عدد كبير من الاشخاص للقيـام بعملية التقييم ، والذين يشترط فيهم الاحاطة بوظائف المنظمة . الامر الذى لا يكون ميسورا فى كل الاحوال[٣٥] . ثم أن خطأ التحيز الشخصى لا يزال موجودا فى هذه الطريقة كسابقتها . اذ يتم وضع الوظيفة فى الفئة المناسبة لها ، بناء على الحكم الاجمالى للشخص على الوظيفة التى يقيمها . وحتى اذا تحرى الموضوعية التامة ، فان مصدره فى ذلك هو الوصف الوظيفى لتلك الوظيفة ، والذى بدوره قد يكون متفاوتا أو غير دقيق .

### ٣ — طريقــة التقييم بالنقط :

طبقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من العوامل الاساسية المهارة ، والجهد ، والمسئولية ، وظروف العمل ، والتى توجد فى الوظائف المراد تقييمها — على اختــلاف أنواعها من وظائف فنيــة وادارية وكتابية . وتعرف هذه العوامل جيدا حتى يتفق عليها القائمون بالتقييم .

---

(٣٤) زكى هاشم ، **مرجع سابق ذكره** ، ص ٢٨٠ .

(٣٥) منصور فهمى ، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ ، ص ١٠٩ .

ثم يعطى لكل عامل منها عدد من النقط ( ميزان درجات ، من صفر الى نهاية قصوى ) تبعا لأهميته النسبية ، وتتراوح العناصر الجزئية الداخلة فى كل عامل تبعا لأهمية العنصر • وتستخدم المتواليات — الحسابية أو الهندسية أو غير المنظمة — فى حساب النقط المعطاة للعناصر الجزئية •

فاذا أخذنا عنصر المهارة مثلا نجده يتراوح من المهارة اليدوية ، الى مهارة اتخاذ القرارات والحكم على الاشياء والحكم على الآخرين • ويلاحظ أن ذلك يختلف من وظيفة لأخرى • فالمهارة اليدوية مثلا تأخذ درجة أكبر على الميزان فى حالة وظيفة عامل يعمل بيديه • ومهارة الأصابع تأخذ درجة كبيرة فى حالة وظيفة السكرتير • بينما تأخذ مهارة اتخاذ القرارات الدرجة الأكبر فى وظيفة مدير •

ثم ترتب الوظائف على ميزان درجات كل عامل من العوامل المحددة • وتكون قيمة الوظيفة هى مجموع النقاط التى تحصل عليها من مفردات هذه العوامل •

وتمتاز هذه الطريقة عن الطريقتين السابقتين ، فى أنها تستخدم مقياسا كميا تحاول أن تضمن به قدرا من الموضوعية وتخفف تأثير الحكم الشخصى • غير أنها تعتبر طريقة صعبة التنفيذ • وتتطلب تدريبا للقائمين بها • وتستغرق وقتا طويلا فى تنفيذها • كما أن احتمال تأثير الحكم الشخصى موجود عند اختيار عوامل التقييم وتعريفها ووضع النقاط الخاصة بعناصرها الجزئية •

### ٤ — طريقة العوامل المقارنة :

تتم عملية تقييم الوظائف، تبعا لهذه الطريقة ، بالخطوات الآتية :

( أ ) يختار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة — أى تلك الوظائف التى تمثل جميع المستويات التنظيمية المختلفة ، وكافة أنواع

الوظائف الموجودة بهذه المستويات المنظمة • ويوضع وصف دقيق لكل وظيفة من الوظائف الدالة ، بناء على عوامل محددة للتقييم •

( ب ) تحدد عوامل التقييم ، والتى تتكون غالبا من المسئولية ، والمهارة والذكاء ، والجهد ، وظروف العمل[٣٦] • ويعرف كل عامل منها بدقة ، حتى يوجد اتفاق وتماثل فى فهم هذه العوامل بين القائمين بعملية التقييم • ويخصص لكل عامل من عوامل التقييم عدد من النقط يتراوح من صفر الى نهاية كبرى ـ تمثل كل نقطة منها الأهمية النسبية للبنود الجزئية لهذا العامل •

فالجهد مثلا يتكون من المجهود العقلى ويأخذ عددا من النقط ، والمجهود الجسمى ويأخذ عددا من النقط • والمسئولية تقســم الى مسئولية مالية ولها عدد من النقط ، ومسئولية عن أعمال الآخرين ولها نقط أخرى ، والمسئولية عن المعدات والآلات ولها نقط ، والمسئولية عن المواد والمنتجات ولها نقط •••

ثم تحول هذه العوامل الى ميزان أجور ، لتحديد أجر كل وظيفة من الوظائف الرئيسية تبعا لأهميتها النســـبية[٣٧] • أى ما يخص الوظيفة من العوامل المحددة وجزئياتها • فالوظيفة الادارية التى تتحمل قدرا أكبر من المسئولية ، يزيد نصيبها من الاجر عن تلك التى تتحمل مسئولية أقل • وكذلك الوظيفة التى تتطلب بذل مجهود عقلى تزيد فى الاجر عن وظيفة أخرى لا تتطلب مثل هذا المجهود •

( ج ) يتم ترتيب الوظائف الرئيسية أو الدالة حسـب درجات أهميتها ، وبناء على عوامل التقييم السابقة • ويوضع جدول يوضح

---

(36) M. K. Starr, Production Management : Systems and Synthesis, 2. ed. ( Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1972 ). p. 405.

(37) Bethel, et. al., Op. cit., p. 511.

هذا الترتيب • ثم يجرى تقييم الوظائف الاخرى للمنظمة ، بالمقارنة مع هذه الوظائف الدالة • وتبعا لعوامل التقييم المحددة بها ، والنقاط المختلفة التى يتضمنها كل عامل ، أى أن ترتيب الوظائف الرئيسية يعطى اطارا مرجعيا لترتيب بقية الوظائف •

وتحقق هذه الطريقة قدرا من الموضوعية فى تقييم الوظائف ، إذ أنها تحدد عوامل معينة للمقارنة • وتضع لها تعريفات يتفق عليها القائمون بعملية التقييم ، ويتم تقييم الوظائف فى ضوء الاطار الموضوع لترتيب الوظائف الدالة •

ولكن مشكلات هذه الطريقة تظهر فى تعقيدها ، وطول الوقت المستنفد فيها ، وكثرة الجهد المبذول فى انجازها ، وعدم فهمها من جانب الافراد ، واحتمال مقاومتهم لها • كما أن التحيز الشخصى أو الخطأ الانسانى يحتمل وجوده عند تفصيل عوامل التقييم الى جزئياتها المختلفة واعطائها عددا من النقط •

ونورد فى شكل (٢) بيانا بالطرق الاربع التى عرضناها لتقييم الوظائف ، يتضمن ملخصا لأهم خصائصها ومزاياها وعيوبها والحالات التى تلائمها •

**الخطـة السليمة لتقييم الوظائف :**

ان خطة سليمة لتقييم الوظائف يجـب أن تضـع فى اعتبارها الموضوعية ، والنظر الى الوظائف على أساس اختلافها النسبى فى الاهمية النسبية لها ودرجات مساهمتها فى أهداف المنظمة • لذلك فان هناك عددا من المحاذير يجب أن تتنبه لها الادارة وتعمل على تلافيها ، وهى(٣٨) :

---

(38) Bethel, Op. cit., p. 516 — 17.

( أ ) وجود اختلافات فى الاجزاء ليست مرتبطة باختلافات فى عوامل التقييم .

( ب ) وجود مدى واسع ( مبالغ فيه ) لعوامل التقييم ، أى تعدد العناصر الداخلة فى عوامل التقييم مما يصعب التمييز بينها ويعقد حساب النقاط المخصصة لكل عنصر .

( جـ ) اغفال البحث عن أداة فعالة تستخدم بانتظام لتحفيز الافراد .

( د ) عدم اجراء تقييم فعلى للوظائف والاعتماد على الاحكام المسبقة .

ولكى تنجح خطة تقييم الوظائف ، يجب أن تقوم على أسس سليمة ، وذلك باتباع الخطوات التالية :

١ — تحديد الهدف من برنامج تقييم الوظائف ، بشكل واضح لكافة المعنيين .

٢ — الحصول على تأييد الادارة العليا ، وتأييد العاملين ، بشرح الهدف من برنامج التقييم وتوضح الوسائل المتبعة لانجازه والفوائد المتوقعة منه .

٣ — وضع خطة منظمة ومدروسة مربوطة بجدول زمنى ، ومقسمة الى مراحل متتابعة .

٤ — تقرير ما اذا كان من المستنصح استخدام خطة واحدة لكل الوظائف أو خطط مختلفة للوظائف المختلفة[٣٩] ، فمثلا تختلف وظائف ادارة الانتاج عن الوظائف المكتبية أو وظائف المبيعات . وبينما يحسن استخدام طريقة التدريج فى تقييم وظائف الادارة العليا ، يفضل

(39) French, Op. cit., p. 310.

| بيان | الترتيب | التدريج | النقط | العوامل المقارنة |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| الاسلوب | الحكم الاجمالى على قيمة الوظيفة | ترتيب الوظائف فى درجات او فئات | قيمة الوظيفة = مجموع نقاطها من عوامل التقييم | ترتيب الوظائف فى اطار الوظائف العادلة تبعا لعوامل التقييم |
| المزايا | البساطة<br>الوضوح<br>السرعة | البساطة<br>السرعة النسبية | القياس الكمى<br>درجة من الموضوعية | اطار مرجعى للتقييم<br>درجة من الموضوعية |

| بيـــان | الترتيب | التدريج | التنقيط | العوامل المقارنة |
|---|---|---|---|---|
| العيـوب | قلة الموضوعية | صعوبة تعريف الفئـات<br>قلة الموضوعية | صعوبة التنفيذ<br>احتمال التاثير الشخصي | التعقيـد<br>احتمال مقاومة الافـراد<br>التحيز الشخصى |
| تلائم | المنشآت الصغيرة | المنشآت الصغيرة نسبيا | | المنظمات الكبيرة<br>عند تعدد الوظائف<br>عند زيادة عوامل التقييم<br>عنـد تعدد جزئيـات عـوامل التقييم |

شـكل (٢) طرق تقييم الوظائف

استخدام طريقة التقدير بالنقط للوظائف الفنيـــة والمســـاعدة والتنفيذية(٤٠) .

٥ ـ الاختيار السليم للقائمين بعملية التقييم ، والتـأكد من خبرتهم واستعدادهم ورغبتهم فى تنفيذ البرنامج الموضوع ، وتدريبهم على القيام به بالسرعة والكفاءة المطلوبة .

٦ ـ الاستعانة بخدمات الخبراء والمتخصصين ، والاطلاع على تجارب المنظمات الاخرى فى تقييم وظائفها ، للاستفادة من هـذه التجارب ، وليس لاقتراضها أو تطبيقها دون دراسة .

٧ ـ يجب أن يتميز التنظيم الموجود بالوضوح ، من حيـث الهيكل التنظيمى والمستويات الادارية وخطوط السلطة ... وأن يكون هناك وصف وظيفى دقيق ومفصل وحديث .

٨ ـ ربط برنامج تقييم الوظائف بالسياسات الاخرى للقـوى العاملة من تخطيط العمالة والاختيار والتدريب والاجور ... حتى يتم التنسيق والتكامل بينها ، بما يحقق صالح العمـل ويشبع حاجات الافـراد .

٩ ـ عرض نتائج تقييم الوظائف ، وشرحها للمعنيين ، والرد على استفساراتهم بشأنها ، وحفظ هـذه النتائج للرجـوع اليها والاسترشاد بها .

١٠ ـ اعادة النظر فى التقييم الموضوع للوظائف عند الحاجة لذلك ، أى عند حدوث تغيرات جذرية ، واستحداث وظائف جديدة ، وتعديل فى الهيكل التنظيمى ، وما شابه ذلك من تغيرات تستلزم تطوير التقييم الحالى للوظائف .

---

(٤٠) زكى هاشم ، « نظام الاجور » ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٢٧٦ .

## المبحث الثالث

## تخطيط القوى العاملة

## لماذا نخطط :

قد أصبح أسلوب العصر اليوم أن تخطط الادارة لكل شأن من شئونها • وأن تنظر الى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات ، ولعل الدول المتقدمة لم تحقق ما تلمسه من نجاح رائع واحراز ما تراه من تقدم باهر الا عن طريق التخطيط • ولو أن التخطيط فى الربع الاول من هذا القرن ، وبعد ذلك بقليل ، كان مقصورا على الدول الاشتراكية ؛ ولم تكن بلد كأمريكا مثلا تستعمله ، لأنها كانت ترى أن التخطيط مقرون بمذاهب غير مذهب الرأسمالية الذى تعتنقه • غير أنها بدلت من اعتقادها ، وعرفت فوائد التخطيط • فبدأت تطبقه وتستفيد منه وتستعمل فيه شتى الأساليب والمؤشرات •

واذا كان المثل العربى القديم يقول : قدر لرجلك قبل الخطو موضعها ، فان ذلك بالضبط هو معنى التخطيط ، أى أن يتنبأ الانسان بما سيحدث ويعد العدة لمواجهته • وكما يقول مكفارلاند ، ان التخطيط يعنى أن نتنبأ بالتغيير المستقبل ، ونحاول أن نحكم أو نسيطر على مقداره واتجاهاته • وهو يقصد بذلك أن تحاول الادارة أن تواجه التغيير المتوقع وتستفيد منه وتكيفه وتتكيف معه ، وتعمل الادارة العلمية الحديثة على أن تزيد كفايتها وترفع جودة السلعة التى تبيعها ، وتحسن مستوى الخدمة التى تقدمها ، وترتقى بالفكرة التى تروجها • وسبيلها فى كل ذلك أن تضع خطة تسير عليها ، حتى ينساب العمل بانتظام ، ويتحقق ما ترمى الى بلوغه من أهداف متنوعة ، كتكبير حجم مبيعاتها ، وتوسيع رقعة سوقها ، وزيادة أرباحها • وهناك مثل يابانى قديم يقول : ان من يتطلع مقدما لثلاثة أيام مقبلة ، يستطيع أن يكون غنيا لثلاثة آلاف سنة •

وكما ترسم الادارة خططها فى شئون الانتاج والتسويق والصيانة

والشراء ، فانها أيضا تصمم خططا للافراد ، أى تضع تخطيطا للقوى العاملة . واذا قلنا ان التخطيط عموما يعنى أن تتنبأ الادارة بما سيحدث فى فترة معينة ، وترسم منهجا مفصلا تسير عليه لمواجهة ما سيحدث حتى تبلغ أهدافا محددة ، فان ذلك ينطبق على العمال أيضا ، لذلك يعرف جيزلر تخطيط القوى العاملة بأنه تلك العملية التى تضمن للمنظمة أن تحصل فى الوقت المناسب على العدد المطلوب من الناس الذين تتوافر فيهم الخصائص اللازمة ، وأن يعين هؤلاء فى الوظائف الملائمة التى تستغل جهودهم استغلالا اقتصاديا . وهو يؤكد أن عملية التخطيط هذه تتضمن عمليات فرعية هى التنبؤ ، ووضع الخطة ، والاشراف على تنفيذها ، والرقابة على هذا التنفيذ .

**أهميـــة التخطيـــط :**

ولعل هناك بضعة عوامل تدعو ادارة الافراد أو تضطرها الى تخطيط القوة العاملة ، وأهم هذه العوامل فى مصر ما يلى :

١ ــ ازدياد عدد السكان ، وما يتبعه من زيادة حجم القــوى العاملة ، أو زيادة العاملين الذين يبحثون عن عمل ، وكذلك ارتفاع نسبة العاملات ، سواء منهن من يستطعن العمل فعلا ، أو من تعدهن المعاهد أو الجامعات للعمل مستقبلا .

٢ ــ انتشار التعليم وتنوعه ، وما ينتجه ذلك من اغراق سوق العمالة بأعداد كبيرة من العاملين المرتقبين فى تخصصات ومهن مختلفة ، والذين يحوزون معلومات ومهارات متنوعة .

٣ ــ ازدياد عدد المنظمات والمؤسسات والمصالح ، وكبر حجم هذه المنظمات وتنوع الوظائف فيها .

٤ ــ المنافسة التى تواجــه المنظمات المختلفــة ، وخاصة فى

الصناعة • والهدف من المنافسة هو زيادة رفاهية الناس ، عن طريق تحسين جودة السلع والخدمات والافكار •

٥ ــ ارتفاع عدد المشروعات الجديدة التى تقام فى الريف والصحارى ، واحتمال زيادة عدد هذه المشروعات وتوسع حجمها فى المستقبل •

٦ ــ التقدم التكنولوجى الذى تأخذ به بلدنا ، وتستفيد بما يتيحه من آلات جديدة وطرق ووسائل حديثة للعمل ، ولعل هناك مصانع بأكملها تقام اليوم فى مصر على أسلوب متقدم وتكنولوجيا حديثة ، الأمر الذى يستوجب الحصول على الناس المتخصصين الذين يستطيعون استعمال الطرق الحديثة وتشغيل الآلات الجديدة •

٧ ــ ما يتبع التقدم التكنولوجى من تغيير فى الهيكل الوظيفى ، فهناك وظائف جديدة تحل محل وظائف قديمة أو تقليدية ، وهناك أعباء جديدة تضاف على الوظائف القائمة •

٨ ــ مجهودات التنمية الادارية التى تبذل على مستوى القطاعات الحكومية والعامة والخاصة • والتى تهدف الى تعميق معلومات المديرين والرؤساء ، وصقل مهاراتهم وزيادة خبراتهم وتغيير اتجاهاتهم • وتشمل هذه المجهودات تنمية الادارة فى شتى وظائفها ومنها ادارة العاملين •

٩ ــ ربما كان التحدى الصارخ الذى يواجه الدول النامية هو أن ترقى بمواردها البشرية ، وتستثمرها استثمارا حسنا • وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها وطاقاتها الوجهة المناسبة ، الأمر الذى لا يمكن تحقيقه الا عن طريق التخطيط العلمى للقوى العاملة •

**مفهـوم تخطيط القـوى العـاملة :**

وعلى هذا فلابد أن ننظر لتخطيط القوى العاملة من ثلاث زوايا : الفرد والمنظمة والدولة ، فأما بالنسبة للافراد فيعمل تخطيط القوى العاملة على استغلال الطاقات والكفاءات المتاحة الاستغلال الأمثل . وذلك بتوجيهها الى الوظائف الملائمة فى الوقت المناسب ، وموازنة العرض والطلب فى سوق العمل . وتنمية هذه الكفاءات وتطـويرها باستمرار ، حتى تكون على استعداد لتحمل أعبائها الحالية والمستقبلة ، والقيام بأدوارها المختلفة على النحو الذى يتوقعه منها المجتمـع . والمساهمة فى زيادة انتاجية هذا المجتمع وتحقيق الاهداف التى يطمع فيها — فى المدى القريب والبعيد .

وعلى مستوى المنظمة يعتبر تخطيط القوى العاملة أحد الوظائف الهامة التى تقوم بها ادارة الافراد لامداد المنظمة بالعاملين الملائمين للعمل ، بالأعداد اللازمة ، والقدرات والمهارات المطلوبة ، فى الوقت المناسب ، للقيام بالأعباء التى تسند اليهم فى سبيل تحقيق الاهداف التى تسعى اليها المنظمة .

وأما الدولة فانها تريد أن ترقى بمواردها البشرية وتصل الى الاهداف التى تتضمنها خطط التنمية الاقتصـادية والاجتماعية . وتخطيط القوى العاملة واحد من السبل التى تساعدها فى هذا الشأن .

**كيف تخطط المنظمات لقواها العاملة ؟**

تتبع المنظمات المختلفة أساليب متنوعة لتخطيط قوتها العاملة . فقد نجد أن بعض المنظمات تضع احتياجاتها من الأيدى العاملة فى المدى القصير والطويل فى جداول منظمة . وهذا ما يعرف بالتخطيط الرسمى . وعادة ما تكون هناك جهة متخصصة تقوم به ، كادارة الافراد ، أو فنى متخصص فى شئون التخطيط يتبع رئيس مجلس

الادارة مباشرة ، أو لجنة تقوم بتنسيق احتياجات مختلف الادارات والاقسام ، أو مستشار تستقدمه المنظمة لهذا الغرض • وقد نجد أن منظمات أخرى تنتظر حتى تخلو وظائف فيها ، ثم تبحث عمن يشغلها • وان صح أن نسمى هذا تخطيطا فهو تخطيط « غير رسمى » ، أو أنه تخطيط « حسب الحاجة » • وقد تتبع المنظمات الكبيرة الأسلوب الاول ، بينما تلجأ المنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم الى الاسلوب الثانى — كما يقول بيتش •

وقد يوجد التخطيط فى الحقيقة بغض النظر عن صغر حجم المنظمة أو كبره • غير أنه يوجد بأساليب مختلفة وصور متفاوتة • ويرجع هذا التفاوت فى المحل الاول الى طبيعة العمل ، أو الطبيعة الفنية للمنظمة ، أكثر مما يرجع الى حجم المنظمة • فتجرى مصانع الانتاج المستمر تخطيطا طويل الأجل للعمالة ، على مستوى المنظمة كلها فى أغلب الحالات • بينما تخطط مصانع انتاج الطلبيات عمالتها لكل طلبية على حدة ، أو لكل مجموعة متشابهة من الطلبيات • وأما فى مصانع انتاج العمليات فيجرى التخطيط لفترات زمنية قصيرة ، وتشترك فيه أكثر من جهة ، أى مجموعة من الادارات ، بما فيها ادارة الافراد — ان وجدت ، أو لجنة مكونة من مجموعة من الفنيين والمديرين • وبينما يقوم المديرون — وربما ادارة الافراد فقط — بعملية التخطيط فى مصانع الانتاج المستمر ، نجد أن للمهندسين والفنيين الدور الأساسى فى تخطيط العمالة فى مصانع انتاج الطلبيات ومصانع العمليات •

## الأسلوب العلمى لتخطيط القوى العاملة :

### ( أ ) بعض الاعتبارات الهامة :

هناك بضعة اعتبارات هامة لابد أن نفحصها عند تخطيط العمالة ، وهى كما يلى :

١ — أن يحدد الهدف من التخطيط ، ويشتق من الهدف الكلى للمنظمة ، ويتفق مع أهدافها الفرعية ، وأن يكون واضحا لكافة المعنيين فى المنظمة ، فلابد أن يفهمه المديرون ورؤساء الاقسام والمشرفون والملاحظون • واذا وضعنا هذا الهدف فى كلمات بسيطة ، فانه يصبح : الحصول على احتياجات المنظمة من العاملين ، فى الوقت المناسب ، وبالعدد المطلوب ، والمؤهلات اللازمة ، ووضعهم فى الأماكن الملائمة •

٢ — أن عملية تخطيط القوى العاملة ليست عملية فردية أو منفصلة عن بقية أنشطة المنظمة • واذا كنا نعرف المنظمة بأنها مجموعة من الأدوار ، وأن هذه الأدوار متكاملة متداخلة ، فان جزءا رئيسيا من دور المديرين ورؤساء الاقسام والمشرفين ، هو أن يحصوا احتياجاتهم من القوى العاملة ، ويتنبؤا بمواعيد هذه الاحتياجات ، ويتنبهوا للتغيرات التى تحدث فى أقسامهم من حيث حجم العمل وطرقه وغيرها ، وأثر هذه التغيرات على العمالة الحالية والمستقبلة ، ويرفعوا هذه المعلومات للادارة أو الجهة القائمة بالتخطيط ، ويصحبوا هذه المعلومات بما يرونه مناسبا من اقتراحات •

٣ — قد تقوم بعملية التخطيط ادارة واحدة فى المنظمة ، كما قد تقوم به أكثر من جهة • فقد نجد أن ادارة الافراد هى التى تقوم بهذه المهمة ، أو ادارة القوى العـــاملة ، أو مجلس الادارة ، أو لجنــــة متخصصـة • ولكن هذا لا يعنينا فى حد ذاته ، بقدر ما تعنينا عملية التخطيط نفسها ، وما تشتمل عليه من أساليب لتحقيق أغراضها • وبوجه عام — وحتى فى الحالات التى تقــوم بالتخطيط فيها ادارة الافراد أو ادارة أخرى متخصصة — فان تخطيط العمالة يمثل مجهودا جماعيا ، ويتضمن عدة أنشطة فرعية تقــوم بها ادارات وأقســـام أخرى • ثم يتم التنسيق بين هذه الأنشطة فى الادارة المختصة • وفى الحالات التى تستقل فيها ادارات معينة بتخطيط العمالة الخاصة بها — كادارة المبيعات مثلا فى بعض الشركات الكبيرة — فان هذا التخطيط

المستقل يدمج مع الخطط الاخرى للمنظمة ، على مستوى أعلى كمجلس الادارة ، أو الشركة الأم التى يتفرع منها عدد من الشركات .

٤ ــ أن تخطيط العمالة يتأثر فى المحل الاول بالبيئة الفنيــة للمنظمة ، أى أسلوب العمل ، ونوع الآلات المستخدمة فيه . وتأتى بعد ذلك مؤثرات أخرى ، كالحجم ، وشكل التنظيم المتبع ، والمركز التنافسى للمنظمــة ، ووجهة نظر الادارة العليا ، والاساليب والادوات المتاحة لها ، وقدرتها على استعمال هذه الادوات فى التنبؤ والتحليل .

**عناصر تخطيط القــوى العــاملة :**

يشتمل تخطيط القوى العاملة على العناصر الآتية :

١ ــ تحديد الهدف من تخطيط القوى العاملة .

٢ ــ تقدير الاحتياجات المستقبلة للمنظمة من الأيدى العاملة .

٣ ــ دراسة القوى العاملة المتاحة فى سوق العمل .

٤ ــ تدبير القوى العاملة من المصادر المتاحة .

٥ ــ استخدام وسائل لجذب الافراد الملائمين للعمل .

٦ ــ ربط خطة العمالة بالتدريب وبرامج التنمية والتطوير .

٧ ــ تنسيق خطة العمالة مع السياسات الاخرى للافراد .

٨ ــ دراسة كافة العوامل المؤثرة فى تخطيط القوى العاملة .

وفيما يلى بيان لهذه العناصر باختصار :

**١ ــ تحــديد الهــدف :**

يهدف تخطيط القوى العاملة الى توفير الافراد اللازمين للعمل بالكفاءات والمؤهلات والقدرات المطلوبة فى الوقت المناسب ، وترتيب

للوظائف الملائمة التى يمكن أن يستمروا ويتدرجوا فيها ، وبذلك يتحقق صالح المنظمة ، بالحصول على القوى العاملة اللازمة لتحقيق الانجازات المطلوبة . وأيضا صالح الافراد ، الذى يتمثل فى امدادهم بالفرص المتاحة للعمل ، لاستغلال طاقاتهم ، واشباع حاجاتهم ، وتنميتهم وتطويرهم علميا وعمليا . ومن ثم يتحقق صالح المجتمع فى الحفاظ على ثرواته القومية وتنميتها .

**٢ ـ تقـدير الاحتياجات :**

يقوم المخطط بدراسة احتياجات الادارات والاقسام والوحدات الموجودة بالمنظمة ، من القوى العاملة ، كما ونوعا ـ وهذا هو جانب الطلب على العمالة . ويضع المخطط جداول زمنية للقوى العاملة طبقا للابعاد الآتيـة :

( أ ) البعد الكمى : عدد الافراد الذين تحتاج اليهم المنظمة فى الفترة الزمنية المقبلة ـ عادة سنة .

( ب ) الجانب الفنى : يصنف الافـراد المطلوبون حسـب تخصصاتهم والقدرات التى تستلزمها الوظائف المختلفة .

( جـ ) المستوى التنظيمى : الادارات والاقسام والوحدات التى تحتاج الى عاملين ، لشغل وظائف فى مستوى الادارة العليا ، والادارة الوسطى ، والادارة التنفيذية ، والمستويات غير الاشرافية .

( د ) العنصر الزمنى : والذى يوضح الوقت الذى يجب أن تتوفر فيه الاعداد المطلوبة من القوى العاملة . ويختلف المدى الزمنى للخطة حسب طبيعة عمل المنظمة . فمصانع الانتاج المستمر مثلا تقوم بخطة طويلة الأجل ـ نسبيا ـ فى حين تخطط منشآت انتاج الدفع أو الطلبات لمدى قصير .

### ٢ ــ العمالة المتاحة فى سوق العمــل :

يتم هنا حصر القوى العاملة للعمل • والتى تتكون من الافراد القادرين على العمل ، المستعدين له والساعين اليه ، وهذا هو جانب العرض ، والذى يكمل جانب الطلب فى الخطوة السابقة • ويوضح هذا الحصر بالتفصيل أعداد العاملين بالنسبة الوظائف المطلــوبة ، ويهدف المخطط الى احداث توازن بين الطلب والعرض • ويحدث أحيانا أن يكون الطلب أكثر من العرض • كما قد يحدث أن يفوق المعروض ما هو مطلوب •

وهنا يلجأ المخطط الى عدة سبل • فمثلا عندما يكون العرض أكثر من الطلب ، قد يتشدد فى اجراءات الاختيار حتى ينتقى الاشخاص الملائمين فعلا • أو قد يفكر ــ بالتنسيق مع المسئولين الآخرين فى المنظمة واجراء الدراسات اللازمة ــ فى توسيع أنشطة معينة والاستفادة بالقوى العاملة المتاحة فى السوق • واذا كان الطلب أكثر من العرض ، فقد يلجأ الى تسهيل الشروط المطلوبة فى تعيين الافراد • أو تقديم حوافز ( عوامل جذب ) أكثر ، أو تكثيف الاستفادة من القوى العاملة الموجودة فعلا فى المنظمة ــ باسناد بعض الاعمال للافــراد الذين يستطيعون القيام بها • أو الاستفادة بالعاملين الذين يمكنهم العمل جزءا من الوقت وليس توظيفا كاملا • أو استقدام قوى عاملة أجنبية من بلاد أخرى • أو تأجيل بعض الأنشطة لفترة زمنية لاحقة حتى يتم تدبير العاملين اللازمين •

### ٤ ــ مصــادر القــوى العــاملة :

توجد عدة مصادر للقوى العاملة تستطيع المنظمة أن تأخذ منها ــ ضمن الخطة الكلية للدولة ــ توفير الاعداد والانواع الملائمة من احتياجاتها • مثل مكاتب القوى العاملة ، والتى تضع فى اعتبارها القوى العاملة للاجهزة والمنظمات التى تطلبها ، وبالاضافة الى هذه

المكاتب هناك مصادر أخرى متنوعة • هى المنظمة نفسها — عن طريق النقل والترقية والندب ، والمنظمات الاخرى ، والمدارس والجامعات والمعاهد ومراكز التدريب المهنى • وكذلك الافراد العاملون أنفسهم ، يستطيعون أن يجلبوا للمنظمة أفرادا آخرين يعرفونهم •

**٥ — وسائل جذب القــوى العــاملة :**

تريد المنظمة أن تحصل على الافراد الملائمين لوضعهم فى الوظائف الملائمة • ويعتبر على جانب كبير من الاهمية أن تحاول المنظمة جذب هؤلاء الافراد ، وخاصة ذوى الكفاءات العالية والخبرات الهامة • وتختلف وسائل الجذب من منظمة الى أخرى ، حسب طبيعة المنظمــة وشكلها — حكومى أو عام أو خاص — ونوع نشاطها وحجمه وتنوعه ، وسياسات الافراد فيها ، وامكانياتها المادية ، والاساليب الادارية المتبعة فيها ، ووجهة نظر الادارة العليا ، وتنضوى عوامل الجذب — بشكل عام — تحت الاقسام الآتية :

( أ ) طبيعة العمــل : فقد تجذب المنظمة الافراد على أساس صلاحية أو جاذبية الوظائف التى تسندها لهم ، وخاصة أولئك الذين يتميزون بمستوى مهنى معين •

( ب ) الاجور والمرتبات التى تقدمها المنظمة لهؤلاء الافراد •

( جـ ) الحوافز المادية والمعنوية التى يمكنهم الحصول عليها •

( د ) المزايا والخدمات المتاحة ، مثل النقل والاسكان والجمعيات التعاونيــة •

( هـ ) فرص التنمية والتطوير التى توفرها المنظمــة لافرادها للحفاظ على مستوى الأداء العالى •

( و ) سمعة المنظمة وشهرتها فى السوق ، وفى دوائر الاعمال ، والشعار والقيم التى تتبعها فى ممارسة أعمالها • فينص شعار بنك

فيصل الاسلامى مثلا على صدق المعاملة وطهارة الأموال والربح الحلال • وتطلق شركة يونيون كاربايد على نفسها لفظة « شركة الاكتشاف » •

(ز) أهمية المنظمة بالنسبة للبلد الذى تعيش فيه ، ولاقتصادها القومى ، وأهمية النشاط الذى يقوم به • فقد تجد مهندسا حديث التخرج يفخر مثلا بأنه يعمل فى شركة لخدمات الكمبيوتر • وعاملا يتحدث بفخر عن انتمائه لمصنع الطائرات وهكذا ••

**٦ — خطة العمالة وبرامج التنمية والتطوير :**

هناك علاقة وثيقة بين تخطيط القوى العاملة والتعليم والتدريب • وتتضح هذه العلاقة عندما نتعرف على هدف كل من هذه الأنشطة • فالتعليم — حسب نوعه وتخصصه — يهدف الى تخريج الافراد الملائمين فى هذا التخصص وتأهيلهم للدخول فى سوق العمل • والتدريب يهدف — فى مجالاته المختلفة أيضا — الى تطوير العاملين ، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك • وتخطيط العمالة يهدف الى تدبير الأعداد اللازمة من العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة فى الوقت المناسب • ومن ثم فان هذه الأنشطة الثلاثة يجب أن تكون مرتبطة متناسقة مع بعضها ، على مستوى المنظمة ، وعلى المستوى القومى أيضا •

فعلى مستوى المنظمة تحدد الادارة احتياجاتها من العاملين — من حيث المؤهلات الدراسية وفروع التخصص • ثم ترسم خطة تدريبية لتنمية هؤلاء الافراد وتطوير معلوماتهم ومهاراتهم ، حسب جداول زمنية محددة • فهذا العامل الماهر مثلا يراد صقل مهاراته وتعميق قدراته ، ويراد بعد فترة معينة ترقيته الى رئيس وردية أو ملاحظ ورشة ، يتبعه فيها مجموعة من العمال المهرة • ومن ثم يجب تدريبه ليس فقط فى الجوانب الفنية لوظيفته ، ولكن أيضا وأهم فى الجانب

القيادى — والذى يتكون من مهارات ادارية وتنظيمية وفكرية — بحيث تتوفر فيه خصائص معينة فى تاريخ محدد .

وعلى المستوى القومى تربط الدولة تخطيط القوى العاملة ببرامج التعليم . فتضع الدولة سياستها التعليمية على أساس احتياجات أجهزتها المختلفة — حكومية وعامة وخاصة — الى أعداد وأنواع معينة من العاملين — فى مراحل زمنية متتابعة . بحيث توفر المدارس والجامعات والمعاهد المهنية هذه الاعداد فى الاوقات المطلوبة . وتكمل خطة التدريب ما انتهت اليه خطة التعليم . وكما أن التعليم يقوم على أساس احتياجات الدولة من القوى العاملة فى المجالات المختلفة الحيوية المجتمع ، فكذلك التدريب يقوم على أساس احتياجات تدريبية محددة لأفراد معينين ، فى وظائف محددة ، فالتعليم والتدريب إذن مهمتان متكاملتان تشتركان فى تهيئة القوى العاملة المطلوبة للاجهزة والمنظمات المختلفة .

## ٧ — تخطيط العمالة والسياسات الاخرى للافراد :

ومن الأهمية بمكان أيضا أن يتم تنسيق تخطيط القوى العاملة مع السياسات الاخرى للافراد مثل الاجور والمرتبات والمكافآت ، والتى يجب أن توضع بحيث تحقق توازنا بين مجموعة من العناصر التى قد تبدو متناقضة أو يصعب التوفيق بينها ، ولكنها ممكنة التحقيق بدرجات كبيرة من التوافق . وهذه العناصر هى : نوع العمل الذى يقوم به العامل ، والاجر الذى يتقاضاه أثناء ذلك ، وقلة تكاليف العمل ، وزيادة الانتاجية ، ورضا العامل ، وتوفير المستوى المعيشى والاجتماعى اللائق به .

كذلك يجب أن يتسق تخطيط العمالة مع سياسات الترقية والنقل والندب والاعارة . ومع أساليب الاختيار والتعيين . ومع سياسة تقويم

الأداء • وذلك حتى تتكامل هذه السياسات والاساليب جميعا ، بحيث تعمل على تحقيق صلحة المنظمة فى صورة انتظام العمل وانسيابه وزيادة كفاءته • ومن جهة أخرى رضا الافراد واقبالهم على العمل بنفس راضية ومعنويات عالية •

**٨ — دراسة العوامل المؤثرة فى تخطيط العمالة :**

يقضى مفهوم النظم الذى شرحناه فى الفصل الاول أن ينظر الباحث الى كافة العوامل المؤثرة فى الظاهرة التى يبحثها • وذلك حتى يلم بالصورة الكلية الشاملة ومن ثم يستطيع أن يتخذ القرار السليم ويضع الخطة الملائمة • وعلى المسئول عن تخطيط العمالة أن يتنبه الى العوامل المؤثرة ويدرسها جيدا • وهذه العوامل — كما لمسنا من حديثنا عن التخطيط حتى الآن — هى طبيعة عمل المنظمة ، ونشاطها الفنى ، وحجم المنظمة ، وهيكلها التنظيمى ، ومركزها التنافسى فى السوق ، ووجهة نظر الادارة العليا وفلسفتها ، والامكانات الفنية المساعدة على التخطيط — كوجود الخبراء والمتخصصين وتوفر الادوات اللازمة للتنبؤ والتحليل — والخدمات الاستشارية التى يمكن أن تستعين بها المنظمة فى التخطيط للقوى العاملة بها • وبالاضافة الى هذا توجد عوامل أخرى خارجية ، أى خارج حدود المنظمة • وهى العوامل الديموجرافية — التركيب السكانى والجغرافى • والعوامل الاقتصادية — جوانب العرض والطلب فى سوق العمل • والتغيرات التكنولوجية • والعوامل الاجتماعية والثقافية من قيم وأعراف واتجاهات سائدة فى المجتمع •

**وضع خطـة العمـالة للمنظمة :**

**١ — حصر القوة العـاملة الحاليـة :**

ويتم ذلك بوضع جداول أو قوائم تبين عدد العاملين الحاليين ، ونوع الوظائف التى يؤدونها • وتوضح هذه القوائم بالنسبة لكل عمل

أو وظيفة ، فى كافة الأقسام والادارات فى المنظمة • وتعطى هذه القوائم بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة ، واختصاصاتها وعلاقاتها بالوظائف الاخرى ، وعدد شاغليها ، والشروط المطلوبة فى شاغليها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها •

وربما كان أهم ما تعطيه هذه القوائم من بيانات هو نوع القدرة والمهارة المطلوبة لأداء الوظيفة ، ومدى توافر هذه القدرة والمهارة فى الشخص أو الاشخاص الذين يؤدونها • وتلقى هذه البيانات ضوءا على درجة استغلال قدرات العاملين ومهاراتهم : هل هى مستغلة بالكامل فيما يؤدون من أعباء ، أم أنها تزيد عن المطلوب أو تقل عن اللازم ؟ فقد تجد أن عددا من العاملين يحوزون قدرات ومهارات معينة ، لا تستغل فى وظائفهم التى يشغلونها حاليا ، أو يمكن أن تستغل بصورة أكبر ، أو تنمى أو تطور فى وظائف أخرى ، أو أن هؤلاء العاملين يريدون أن يؤدوا وظائف أخرى يعتقدون أنها تستغل مهاراتهم وتطورها أكثر مما تفعل وظائفهم الحالية •

وعندما تقرأ الادارة بيانات هذه القوائم لابد أن تقرنها بالتوصيف الوظيفى — ان وجد • وذلك حتى تكتمل الصورة ، وتأخذ الادارة فكرة واضحة مفصلة عن القوة العاملة من حيث العدد والنوع والتخصصات ، ومدى استغلال القدرات • هذا بالاضافة الى استعراض معدل دوران العمل فى الفترات الماضية وتتبع اتجاهه من الزيادة أو النقصان أو التذبذب بين الاثنين ، وتصنيفه الى حالات ترك الخدمة والفصل والتوفير والاحالة الى التقاعد ، وفحص أسباب كل هذه الحالات ، وتقسيمه حسب الاقسام والادارات المختلفة ، وحسب نوع العاملين ومن حيث التخصص والمهارة وغيرها من المقاييس • وكذلك تحليل مؤشرات الانتاجية والحوادث والغياب والتذمر والشكاوى وما الى ذلك من مؤشرات •

وتعد هذه القوائم بنـاء على طلبـات الالتحاق ــ أو طلبات التوظيف ــ التى يقدمها العاملون فى بداية التحاقهم بالعمل ، وبناء على الاستقصاءات التى تجريها ادارة الافراد والمشرفون ، والملاحظة أو المشاهدة والمقابلات الشخصية • ويعد رأى المشرفين أو الرؤساء المباشرين مهما فيما يتعلق بكيفية استغلال العمل لقدرات العـاملين واستيعابه لمهاراتهم • وذلك أن المشرفين عن طريق مباشرتهم للعمل واحتكاكهم المستمر بالمرءوسين يستطيعون أن يوضحوا للادارة ما اذا كان هناك نقص فى القدرات المطلوبة ، أو حاجة لقدرات جديدة ، أو لتدريب العاملين ليصقلوا قدراتهم الحالية ، أو زيادة فى القـدرات الموجودة • أو حاجة لتوجيه القدرات الزائدة لأعمال أو وظائف أخرى • وعلاوة على هذا يستطيع المشرفون أن يدلوا الادارة على مدى توافق العمل مع رغبات الافراد وميولهم ، ودرجة رضا الافراد ــ أو عدم رضاهم ــ وأسباب ذلك • تلك الاسباب التى قد ترجع للعمل أو للفرد ، والتى تعطى الادارة مؤشرات عما يجب عمله من تطوير العمل أو تدريب الفرد أو اعادة توزيع الاختصاصات أو غيرها من الحلول •

## ٢ ــ تحـديد القوة العاملة المستقبلة :

بعد أن تقرأ الادارة قوائمها من العمالة الحالية ، تبدأ فى وضع خطة للعمالة المستقبلة • وتحدد فى هذه الخطة احتياجاتها من الناحيتين ، الكيفية والكمية • فأما الاولى فتشمل تحديد الاعمال المطلوب أداؤها ، وتوصيف هذه الاعمال ، وتفصيل اختصاصاتها • وتشمل الثانية تحديد عدد الافراد اللازمين لأداء هذه الاعمال •

### ( أ ) تحـديد الأعمـال المطـلوبة :

حيث أن المنظمة وحدة فنية اجتماعية تتكون من أدوار متداخلة يلزم أداؤها للوصول الى هدف مفضل ، فان العمـل الكلى للمنظمة

ينقسم الى عدة أنشطة أو أعمال أو وظائف ، فنية وتسويقية وانتاجية وقانونية وكتابية وغيرها • وبعض هذه الانشطة رئيسى والآخر فرعى ، كما أن بعضها قيادى والآخر تنفيذى • وتنضوى كل مجموعة متخصصة من هذه الأنشطة فى ادارة أو قسم ، يقوم بتأديتها فى تناسق مع غيرها من الأنشطة فى الادارات والاقسام الاخرى •

وتصبح المهمة الرئيسية للتنظيم أن يحدد فى كل ادارة أو قسم ، أنواع الاعمال المطلوب أداؤها ، ويرسم اختصاصاتها ويحدد علاقاتها مع الاعمال المؤداة فى الادارات والاقسام الاخرى • وذلك حتى يسهم كل عمل أو وظيفة فى اتمام العمل الرئيسى لكل ادارة أو قسم ، وحتى يتسق عمل كل ادارة أو قسم مع أعمال الادارات الاخرى • وبذلك يتم انجاز العمل الكلى للمنظمة بصورة متكاملة ، وتتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها •

ففى ادارة المبيعات مثلا ، تحدد أنواع الاعمال المطلوبة لانجاز عملية البيع • فتقسم ادارة المبيعات الى مجموعة من الانشطة تتضمن الاعلان والترويج ، والبيع الشخصى ، وبحوث السوق ، واعداد احصاءات المبيعات • وفى ادارة الانتاج تقسم العملية الانتاجية الى التصميم الهندسى ، ووضع جداول التشغيل ، وتخطيط الانتاج وضبطه ، ومراقبة الخامات والآلات وجودة المنتج ، وعملية التصنيع التى تنقسم بدورها الى انتاج وتشطيب وفحص • وفى ادارة الافراد تحدد أنواع الاعمال اللازمة لادارة الناس ، من تخطيط القوى العاملة الى الاختيار والتدريب ، والنقل والترقية ، والتوجيه ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ، وادارة الشكاوى والتظلمات • وهكذا فى سائر الادارات ، يتحدد بوجه دقيق نوع العمل الرئيسى الذى تؤديه الادارة أو القسم ، والأنشطة أو الوظائف الجزئية التى يتضمنها •

وتؤكد أن تحديد الاعمال المطلوبة يتأثر أساسا بالطبيعة الفنية

للعمل الكلى للمنظمة • فتختلف الاعمال المطلوبة فى مصانع الانتاج المستمر ، عن تلك التى يلزم أداؤها فى مصانع انتاج الطلبيات ، أو مصانع انتاج العمليات • فقد وجد الكاتب — فى بحث مبكر — أن مصانع انتاج العمليات تتميز بوجود نظام آلى حديث معقد • وبذلك يوجد عدد كبير من الوظائف الفنية والهندسية ، وبالتالى يوجد عدد كبير من المهندسين والفنيين والعمال المهرة •

كما أن تحديد الاعمال يختلف فى المنظمات التى تتشابه فى ... الفنية ، باختلاف ما تستعمله المنظمة من وسائل وأدوات • فلا شك أن منظمة تستخدم الوسائل الحديثة المتقدمة تختلف فى نوع أعمالها عن منظمة لا تستخدم مثل هذه الوسائل أو تستعمل وسائل تقليدية أو قديمة نسبيا • فربما أنتجت منظمة للطلبيات طلبيــة لعميلها . مستعملة فى ذلك آلات متطورة أو متقدمة أو خامات جديدة ، بينما تنتج منظمة أخرى للطلبيات نفس الطلبية ، مستعملة فى ذلك آلات قديمة أو خامات من نوع آخر • فهناك مصانع تنتج أجزاء وعدد التليفزيون مستخدمة فى ذلك النحاس ، بينما تستخدم مصانع أخرى الالومنيوم فى انتاج نفس الاجزاء والعدد • واذا استخدمت منظمة حاسبا الكترونيا ، فانها تتطلب بذلك وظائف لا توجد فى منظمة أخرى لا تســتعمل مثل هــذا الحاســب •

وبالاضافة الى هذا فان نوع الاعمال والوظائف فى المنظمة يتغير ويتطور ، بتغير الطبيعة الفنية للعمل الكلى • فحين تقــرر المنظمة استخدام آلات جديدة أو خامات من نوع مختلف لما كانت تستعمله من قبل ، أو أساليب وطرق حديثة ، فلابد أن يتغير نوع أعمالها . فقد تختفى بعض الاعمال وتحل محلها أعمال جديدة • كما قد تتعدل أعمال أخرى ، فتحذف منها أجزاء ، وتضاف اليها أعباء ، وتتنوع فيها واجبات • ونحن نعيش فى عصر نستطيع أن نسميه عصر التطور أو

التغيير • فهناك الجديد باستمرار ، الامر الذى يؤثر فى وظائف المنظمات ، فيطورها ويبدلها ويغير من ملامحها •

وعلى هذا فحين تحدد المنظمة الاعمال المطلوبة فى اداراتها وأقسامها لفترة مقبلة ، لابد أن تضع فى اعتبارها التغيير المحتمل فى الطبيعة الفنية لعملها الكلى ، والموعد الذى تزمع فيه ادخال التغيير • أن تخطيط العمالة اذن جزء من التخطيط الكلى للمنظمة ، لابد أن يتفق معه ، ويتفق مع أهدافه ، ويتناسب أو يتكامل مع بقية جوانبه ، وأهمها الجانب الفنى •

وأما الجانب الآخر الذى يتأثر به تخطيط العمالة فهو المبيعات • إن نشاط المبيعات يعتبر نقطة البداية أو اشارة المرور لبقية الانشطة فى المنظمة • فلا يمكن أن تحدد الاعمال المطلوبة الا بعد أن تتنبأ المنظمة برقم مبيعاتها ، ومن ثم تتنبأ بحجم انتاجها وجداول تشغيلها • لذلك تحتفظ المنظمة باحصائيات عن مبيعاتها فى السنين السابقة ، وتتبع اتجاه مبيعاتها من حيث الزيادة أو النقصان أو التأرجح بين هذا وذاك •

وعندما تحلل الادارة الاحصائيات ، وتفهم اتجاهات أرقام المبيعات ، تستطيع أن تتنبأ برقم مبيعاتها عن الفترة المقبلة ، التى تكون عادة سنة • فتتوقع أن مبيعاتها ستستمر على ما هى عليه ، أو تزيد ، أو تقل فى مناطق ، وترتفع فى مناطق أخرى ، أو تزيد عند بعض العملاء وتنخفض عند آخرين • وهى كذلك تضع خططها لترفع أرقام مبيعاتها • كأن تخطط لتحسين انتاجها : أو تنويعه ، أو غزو مناطق جغرافية جديدة ، أو تكثيف اعلاناتها ، أو زيادة مجهودات البيع الشخصى ، أو التوسع فى منح الائتمان أو غير ذلك من أساليب • وكذلك تقوم المنظمات التى تبدأ عملها لأول مرة بدراسات متنوعة : فهى تتبع نشاط المنظمات المماثلة ، وتدرس اقتصاديات الصناعة التى ستدخلها ،وتفحص احصاءات الدخل القومى وتوزيعه ، بالاضافة الى

ما تقوم به من دراسة السلعة الجديدة التى تنوى انتاجها وما تجريه من استقصاءات بين المستهلكين المرتقبين • وذلك حتى تستطيع أن تتنبأ برقم مبيعاتها المحتمل ، ومن ثم حجم أعمالها •

فاذا ما قررت الادارة رقم مبيعاتها المحتمل ، تستطيع أن تحدد حجم الانتاج ، وتضع جداول التشغيل ، وبناء على ذلك يتم تحديد الاعمال والوظائف المطلوب أداؤها حتى يتم تحقيق الانتاج المخطط ، وتتمكن المنظمة من تحقيق رقم المبيعات الذى تتوقعه •

وبعد أن تحدد الادارة الاعمال المستقبلة اللازمة ، فانها تقارنها بالاعمال الموجودة حاليا ، والتى تشتقها من القوائم التى أوصينا باعدادها لحصر العمالة الحالية • وتسفر المقارنة أما عن استمرار الأعمال الحالية اذا كانت تتناسب مع الخطة الجديدة للفترة المقبلة ، أو اضافة أعمال أخرى ، أو الاستغناء عن أعمال قائمة ، أو تفـريع بعض الاعمال وتفصيلها الى جزئيات ، أو جمع بعض الاعمال الاخرى فى عمل أو وظيفة واحدة • فقد يتطلب الامر مثلا ثلاث عمليات للفحص بدلا من عمليتين ، اذا كانت المنظمة تزمع زيادة الكمية المنتجة أو تحسين جودة السلعة ، أو اضافة خاصية جديدة لها • وقد يسـتلزم الأمر اضافة وظيفة ملاحظ الى جانب وظيفة المشرف اذا كانت زيادة الانتاج تتطلب عددا أكبر من العمال ، أو ادماج عمليتين كتابيتين فى وظيفة واحدة ، أو احلال عملية الحساب الالكترونى محل الحساب اليدوى ، وهـكذا •

**(ب) توصيف الاعمال المطلوبة :**

ويصبح تحديد الاعمال المطلوب أداؤها غير ذى أهمية ، اذا لم يصحب — أو يتبع مباشرة — بتوصيف لهـذه الاعمال • ويقصـد بالتوصيف أن يحدد بالتفصيل لكل عمل أو وظيفة اسمها التنظيمى • ونوع الواجبات والاختصاصات التى تتضمنها ، وسلطاتها ومسئولياتها ،

وموقعها على الهيكل التنظيمى ، وعلاقاتها مع الاعمال والوظائف الاخرى فى القسم الذى توجد فيه والاقسام والادارات الاخرى — كأن تمهد مثلا لوظيفة خرى أو تكمل وظيفة ثانية أو تربط عدد من الوظائف أو تشرف على وظائف أخرى أو تتبع وظيفة معينة ، والادوات والعدد والطرق التى تستعمل فى أدائها ، والظروف المادية التى تحيط بها ، والمهارات والقدرات اللازمة لأدائها ، والتدريب اللازم لاتقانها ، والشروط الواجب توافرها فى شاغلها أو شاغليها — اذا كان أداؤها يتطلب وجود أكثر من شخص واحد — من حيث المؤهل والتخصص والخبرات .

وتعتبر هذه الخطوة جوهر تخطيط العمالة أو العمود الفقرى لها ، فعلى أساسها تبحث ادارة الافراد عن العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف — أى أولئك الذين تتـوافر فيهم شروط المـؤهل والتخصص والخبرة مما يلزم لأداء الوظائف المحددة . وعلى أساسها أيضا تتم مطابقة الوظيفة مع الافراد — أو ان شئت زواج الاثنين . فتبحث الادارة عن الشخص المناسب « لتزوجه » الوظيفة المناسبة . واذا أريد للزواج أن يكون سعيدا ، فلابد أن يتوافق الطرفان ، وتنسجم أهداف هذا وميـوله وقدراته مع واجبات تلك ومتطلباتها وأعبائها .

ورغم أننى أوصى بأن يكون توصيف الوظائف مكتوبا ومعتمدا ومصدقا عليه من ادارة المنظمة ، الا أن هـذا ليس متبعا فى بعض المنظمات . فقد وجدت فى الشركات الامريكية التى درستها ، أن بعض المنظمات لا تحفظ توصيفا مكتوبا لوظائفها ، أو تحفظ هذا التوصيف لوظائف الموظفين دون العمال ، أو لوظائف الهيئة الادارية فقط . ورغم عدم وجود التوصيف الوظيفى فى هذه الحالات ، فان المديرين ورؤساء الاقسام يحفظون التوظيف فى ذاكرتهم ويعرفونه بالتفصيل ، اما بسبب خبرتهم فى المنظمات التى يعملون فيها ، واما — وهذا هو

السبب الأهم — لأن الوظائف تتغير ، وبالتالى يتغـير توصيفها . فيصبح التوصيف المكتوب متقادما بعد فترة من وضعه ، ويحتاج الامر الى مجهود مستندى كبير لتغيير التوصيف أو تعديله أو اعادته من جديد . وتسود هذه الحال فى المنظمات التى تتصف أعمالها بالتقلب أو عدم الاستقرار ، كما نبهت ودوارد ، وبيرنز ، وستوكر فى بحوثهم فى المنظمات الانجليزية ، وكما وجد الباحثـون أيضا فى المنظمات الامريكية . وهذا دليـل على أن سـياسات الادارة تتأثر بالجانب التكنولوجى للمنظمة ، فتستقر هذه السياسات اذا استقرت التكنولوجيا ، وتتقلب أو تتطلب التعديل ، اذا تقلبت التكنولوجيا أو تغيرت .

والسبب فى توصيتنا بكتابة التوصيف الوظيفى ، هو أن يوجد أساس واضح مفصل لوظائف المنظمة وأعمالها ، يفهمه المعنيـون ويتفقون عليه ، ويمكن الرجوع اليه عند الحاجة ، ويمكن على أساسه استجلاب العناصر الصالحة لأداء الوظائف المطلوبة ، وتحديد العلاقات بين العاملين ، ووضع نظام الحوافز طبقا لما يوجد فى التوصيف من أعباء ومسئوليات وظروف مادية . فاذا لم نجد بالضرورة توصيفات مكتوبة فى الحياة العملية ، فهذا أمر لا غبار عليه ، بشرط أن يكون التوصيف مفهوما ومتفقا عليه من جانب الادارة والمشرفين ورؤساء الاقسام .

ويستعان فى توصيف الوظائف بالمشرفين ورؤساء الاقسام ، وكذلك العاملين أنفسهم ، فهناك الاستقصاءات والمقابلات التى تجريها الادارة مع العاملين ، لتجمع منهم بيانات عن الوظائف والاعمال التى يؤدونها . وهناك الاستقصاءات والمقابلات التى تعقدها الادارة مع رؤساء هؤلاء العاملين ، لتراجع البيانات التى أدلى بها العاملون ، وتتأكد من صحتها ، وتأخذ رأى الرؤساء فيها ، وتضيف اليها ما يدلى به الرؤساء من ملاحظات . وهناك المشاهدة أو الملاحظة التى تجريها

الادارة • عن طريق شخص متخصص يذهب الى مكان العمل ، ويشاهد العامل أو الموظف فى أدائه الفعلى لعمله ، ويرصد ما يراه من معلومات على الطبيعة ، وتستعين الادارة كذلك بالتوصيفات السابقة للوظائف — ان وجدت ، وبما تعطيه قوائم حصر العمالة الحالية من معلومات عن الوظائف التى يؤديها العاملون حاليا •

وتبحث الادارة كل هذه البيانات وتحللها ، وتقارن التوصيف الذى توصلت اليه باستقصاءاتها ومشاهداتها العملية • بالتوصيفات السابقة والقوائم التى أعدتها عن العمالة الحالية • وتخلص من هذا التحليل الى التوصيف الذى ستكون عليه الوظائف فى الفترة المقبلة • واذا كانت هناك وظائف جديدة أو أعمال اضافية — كما يقرر من الخطوة السابقة — فان الادارة تضع لها التوصيف المناسب فى ضوء ما يمدها به المشرفون ورؤساء الاقسام الذين ستنشىء الوظائف الجديدة فى أقسامهم ، وآرائهم بشأن هذه الوظائف الجديدة •

**( جـ ) تحـــديد عدد الافراد اللازمين :**

بعد أن يتم تقرير الجانب الكيفى للعمالة • وهو تحـــديد الاعمال المستقبلة وتوصيفها ، تحدد الادارة الجانب الكمى • وهو عدد الافراد اللازمين لأداء الاعمال والوظائف التى تم تحديدها وتوصيفها • وكما أسهم المشرفون ورؤساء الاقسام فى تحديد الاعمال وتوصيفها ، فلابد أن يتعاونوا مع الادارة فى تقرير العدد اللازم من العاملين •

لذلك تطلب الادارة من المشرفين ورؤساء الاقسام أن يمدوها ببيان عن الاعداد التى يتطلبها العمل فى أقسامهم واداراتهم • وذلك بأن ترسل لكل منهم قائمة تقسم الى بنود تشـــمل : نوع الوظائف المطلوب أداؤها فى القسم ، وواجبات هذه الوظائف ، وعدد الافراد اللازمين لأداء كل وظيفة ، والخصائص والصفات المطلوبة فيهم • ويقوم المشرفون والرؤساء بملأ هذه القوائم وارسالها للادارة •

وتحيط الادارة المشرفين علما بالخطة الكلية للمنظمة ، ورقم مبيعاتها المحتمل ، وحجم التشغيل المتوقع . وتجعل هؤلاء المشرفين يفهمون أهداف المنظمة ، وامكانياتها ومعوقاتها ، والحدود المفروضة عليها سواء بالقانون أو التشريع أو تعليمات المنظمة ولوائحها ، وتحيطهم كذلك علما بسوق العمل وما يتوافر فيها من خبرات .

ويحدد المشرفون ورؤساء الاقسام احتياجاتهم من العاملين ، عن طريق دراسة الاعمال المطلوب أداؤها فى أقسامهم ، والوقت الذى يستغرقه أداء هذه الاعمال . فيستطيعون أن يقسموا أعباء العمل على عدد الساعات التى يمكن فيها اتمام هذه الاعباء . كأن يحددوا عدد الوحدات التى يمكن أن ينتجها عامل فى ساعة واحدة ، وعدد الخطابات التى يمكن أن تكتبها سكرتيرة فى الساعة — يدويا أو على المكنة — وعدد الفواتير التى يمكن أن يرصدها كاتب فى سجل الفواتير ، والوقت الذى يلزم لاتمام دورة طلب الشراء ... وهكذا . وربما كانت المسألة أسهل فى الاعمال اليدوية أو الكتابية أو الروتينية ، عنها فى الاعمال الذهنية أو التفكيرية . وقد يعتمد المشرفون — الى جانب دراسة الحركة والزمن — فى تحديد الوقت اللازم لهذه الاعمال ، على خبرة السابقة ، وعلى المعلومات التى يجمعونها من الموظفين أنفسهم وبينما يمكن قياس ساعات العمل والاعباء التى تؤدى خلالها بسهولة نسبية ، وبينما كذلك يمكن قياس قدرات العاملين فى أداء هذه الاعباء فى الساعات المقررة ، الا أنه من الصعب قياس دوافع العاملين واستعدادهم للانتاج . وفى هذا نؤكد أن من واجب كل مشرف أن يدرس ويتفهم عماله ، ويتعرف على دوافعهم وميولهم واتجاهاتهم . ذلك أن مثل هذه الدراسة تفيده فى التعرف على تلك النواحى الوظيفية — كأعباء العمل والظروف المادية والجماعة والاشراف — التى تلائم العامل وتدفعه لبذل الجهد المطلوب . ومن ثم يستطيع المشرف أن يمزج تحديد احتياجاته من العمالة ، بتحديد الجوانب الوظيفية التى

تلائم العاملين المرتقبين • وغنى عن التأكيد أن الواجب الرئيسى للمشرف هو دفع العاملين حين يلتحقون بالعمل لاتقان وظائفهم واستغلال القدرات المتاحة لهم واشباع طموحاتهم •

**٣ ـ اعداد جداول العمالة :**

تتبلور نتيجة الخطوة السابقة فى القوائم التى يملؤها المشرفون ، وتجمعها الادارة • وتقوم بالتنسيق بينها وتحديد الفائض أو العجز فى العمالة • ويعالج هذا الفائض أو العجز أولا عن طريق اعادة توزيع القوى العاملة ، حتى يتحقق الاستخدام الامثل لها • وتتم اعادة التوزيع عن طريقين :

**( أ ) الاحلال التلقائى :**

وهو وجود أشخاص يصلحون بمهاراتهم وقدراتهم الحالية للوظائف التى تحتاج اليهم • أى أن هناك تطابقا بين نوع الاعمال المطلوبة ومواصفات العاملين • وربما يتطلب الامر فقط بعض التقديم أو التدريب البسيط أو السريع قبل استلام هذه الوظائف •

**( ب ) اعادة التدريب :**

وذلك عندما لا تتناسب مهارات وقدرات العاملين المتاحين مع متطلبات الوظائف، التى يراد شغلها • وهنا يوضع برنامج تدريبى على أساس علمى لاعادة « تأهيل » هؤلاء الافراد بهذه الوظائف •

وبعد هاتين الخطوتين الاحلال التلقائى واعادة التدريب ، يتم تحديد صافى العجز أو الزيادة • وذلك فى كل ادارة وقسم وشعبة •

ومن ثم يمكن وضع موازنة للموارد البشرية ، وهى عبارة عن خطة قصيرة الاجل توضع لفترة لا تتجاوز عادة سنة • وتصنف الادارة هذه الميزانية تبعا للادارات والاقسام ، فتضع الارقام المطلوبة من

العاملين ، لكل قسم أو ادارة على حدة ، كما تصنفها حسب نوع التوظف : فهناك العاملون المنتظمون ، والمؤقتون ، والموسميون • وقد تصنفها أيضا حسب التعليم والخبرة والتدريب والمهنة والجنس ، وربما السن فى بعض الاحيان • وقد توضع الميزانية لفترة أطول من سنة ، وخاصة فى المنظمات التى تتسم أعمالها بصفة الاستقرار النسبى •

وتترجم الادارة ميزانية الافراد الى نقود وتكاليف ، فتضع ما يعرف بميزانية الاجور ، أو ميزانية تكاليف الافراد ، فكما تقرر العدد اللازم من العاملين لكل قسم ، وتحدد الخصائص المطلوبة فيهم ، تحدد كذلك الاجور التى ستدفعها لهم فى صورة رواتب ومكافآت وعمولات ، وغيرها من الصور المادية للجزاء •

ويرى كوكس أن ميزانية الافراد يجب أن تجمع فى جهة مركزية ، حتى يتم التنسيق بينها بواسطة عدد من المتخصصين ، كالمخططين والمنظمين والفنيين وخبراء الافراد والتمويل • وهو يعتقد أن التنسيق المركزى يساعد على وضع ميزانية « مقبولة » للمنظمة ككل ، ويحدد تكاليف العمالة بصورة دقيقة واضحة ، حتى تتخذ الادارة قرارها بشأنها • ويؤكد يودر أن وضع برنامج العمالة ، يعتمد أساسا على صحة التنبؤ ودقته ، هذا التنبؤ الذى تجريه الادارة بناء على ظروف التوظف فى داخل المنظمة وخارجها ، وبناء على الأعباء اليومية للعمل ، ومدى استغلال الاعمال لقدرات العاملين ، ومدى توافر فرص التقدم أمام هؤلاء العاملين • ويؤكد كوكس أن أى اختلاف بين القوة العاملة الفعلية وميزانية الافراد ، لابد أن يبلغ للادارة أولا بأول — كل شهر مثلا ، وبصفة مستمرة •

### ٤ — تحديد مصادر القوى العاملة :

بعد أن يتم التعرف على الاعمال المطلوبة ، ومواصفاتها ، والشروط

الواجب توافرها فى شاغليها ، وعدد هؤلاء الشاغلين ، تحدد ادارة الافراد المصادر التى يمكن أن نحصل منها على العاملين اللازمين ، وتتنوع هذه المصادر حسب تنوع احتياجات المنظمة من الافراد • فهناك المدارس والجامعات والمعاهد العلمية والمراكز التدريبية ، التى تمد سوق العمل بعدد وافر من العاملين ذوى التخصصات والكفاءات المتنوعة • وهناك مكتب القوى العاملة الذى يتلقى طلبات العاملين أو الراغبين فى العمل ، ويتلقى احتياجات المنظمات من العاملين ، ويحاول التوفيق بين ما يتلقاه من طلبات واحتياجات • وهناك كذلك المنظمات الاخرى فى نفس الصناعة أو غيرها • فقد يرغب بعض العاملين أن يتركوا منظماتهم ويعملوا فى منظمات أخرى • وهذا أمر شائع فى حالة مندوبى البيع ، وكذلك فى حالة المناصب الادارية • فقد يريد مدير أن يعمل فى منظمة غير التى يعمل فيها ، وقد يترك رئيس قسم منظمته لأن منظمة أخرى تعرض عليه وظيفة مدير •

وتختار الادارة من هذه المصادر ما يناسب احتياجاتها • فهى تستقدم العمال المهرة من المراكز التدريبية أو المهنية ، وتستجلب الموظفين الذين تريد أن تستفيد من معلوماتهم ومعرفتهم وتنوى ترقيتهم لمناصب قيادية فى المستقبل ، من الجامعات والمعاهد العلمية ، وتستقدم العاملين ذوى الخبرة من منظمات أخرى ، فى نفس البلد أو مناطق أخرى •

وحين تتوقع الادارة خلو مناصب عالية على الهيكل التنظيمى ، فانها تعتمد فى ملئها على المصدر الداخلى — أى المنظمة نفسها ، فترقى من يصلح لشغلها ؛ أو على مصدر خارجى • ويعتبر الاجراء الاول مناسبا فى أنه يعتمد على الخبرات الموجودة فى المنظمة نفسها • كما أنه يفتح الباب للصالحين فى أن يأخذوا فرصتهم فى التقدم والترقى ؛ الامر الذى يرفع روحهم المعنوية ويدفعهم الى التنافس واجادة العمل • وأما الاجراء الثانى فتنحصر فائدته فى أن تكسب المنظمة فردا جديدا

ذا خبرة جديدة وآراء واتجاهات قد تفيدها فى تطوير أعمالها وتحسين مركزها • ولا تعتمد المنظمات عادة على مصدر واحد للعمالة ، فهى تأخذ من كافة المصادر من يصلح لها ويناسب احتياجاتها •

**تنفيـذ الخطـة ومتابعتها :**

والآن تصبح الخطة معدة للتنفيذ ، ويبقى على الادرة أن تنقل الأرقام الموضوعة فى ميزانية الافراد الى حيز التنفيذ ، وتترجمها الى أعمال ، وأفراد يؤدون هذه الاعمال ، حسب الجدول الزمنى الموضوع ولابد أن تتابع ادارة الافراد — أو الجهة المختصة — تنفيذ هذه الخطة فى مراحلها الزمنية المختلفة ، حتى تتأكد أنها تسير حسبما خطط • فاذا وجدت أن هناك انحرافا بين ما رسم فى الخطة وبين ما يحدث فعلا ، فلابد أن تستقصى أسباب الانحراف •

وقد تنحصر هذه الاسباب فى أعباء العمل ، كخطأ فى تقديرها مثلا ، أو زيادة غير متوقعة فيها ، أو نقص لم يمكن التنبؤ به ، أو تقصير من جانب المشرف فى توزيعها أو توجيه العاملين لتأديتها • وقد تكمن الاسباب فى مصادر العمالة ، كتقصيرها فى امداد المنظمة بالعدد المطلوب فى الوقت المناسب ، أو امدادها بعاملين لا تتوافر فيهم الشروط المحددة كأن يرسل مكتب القوى العاملة مثلا عددا أكبر مما تحتاجه المنظمة ، أو أقل ، أو عددا من العاملين لا توجد فيهم الخصائص التى حددتها الادارة • وأيا كانت أسباب الانحراف بين الخطة الموضوعة والتنفيذ الفعلى ، فعلى ادارة الافراد أن تصحح هذه الاساليب ، وتعمل على علاجها وتلافيها فيما تعده من خطط مستقبلة •

واذا وجدت ادارة الافراد — من ناحية أخرى — أن الخطة تنفذ كما هو موضوع بالضبط أو بانحرافات قليلة لا تؤثر على سير العمل ، فهى تعلم كذلك أنها نجحت فى تخطيطها ، فتعمل على استمرار هـذا النجاح • أن القيمة الرئيسية لمتابعة خطة العمالة اذن هى أن تتعرف

ادارة الافراد على ـ ـ القوة ونقاط الضعف على السواء ، فتستفيد من الاولى وتنميها وتزيد عليها وتعمل على استمرارها ، وتحاول أن تقلل من الاخيرة وتعالجها وتتفاداها • وذلك حتى تستطيع أن توفر للمنظمة احتياجاتها من العمالة ، فى الوقت المناسب ، وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة بصورة مستمرة •

**بعض الصعوبات التي تواجه تخطيط العمالة :**

عندما تقوم الادارة بتخطيط القوى العاملة اللازمة لها فانها تواجه صعوبات أو عقبات ، نورد أهمها فيما يلى :

١ ــ منافسة المنظمات الاخرى ، فقد تحاول المنظمات جذب العاملين عن طريق تقديم مزايا معينة ، قد لا تستطيع منظمات أخرى تقديمها • والمثال على ذلك الفروق فى الحوافز التى يقدمها القطاع الخاص للعاملين به ، وتلك التى يقدمها القطاع العام أو الاجهزة الحكومية •

٢ ــ زيادة تطلعات العاملين ، فقد توجد عند العاملين دوافع معينة لا تستطيع المنظمة اشباعها • وتتنوع هذه الدوافع ــ كما نناقش فى المبحث الخاص بدوافع العمل • فقد لا يكفى الاجر والمزايا المادية ــ فى نظر العامل ــ المستوى المعيشى الذى يطمع فيه • وقد لا يجد عامل آخر فرصة لاثبات الذات واحترام الآخرين • هذا بالاضافة الى تغير دوافع الافراد من وقت لآخر ، وتحت الظروف المختلفة ، مما يصعب مهمة قياسها والتعرف عليها •

٣ ــ عدم توفر القوى العاملة المطلوبة ، اما من حيث العدد الكافى أو المهارات المتخصصة ، أو الزمن الذى يطلب فيه الافراد • ويرجع هذا النقص الى الحركة ــ الداخلية والخارجية للقوى العاملة • فقد ينزح أفراد الريف الى المدينة • ويهاجر غيرهم الى الخارج •

ويعار آخرون الى بلاد أخرى ــ عربية أو أجنبية • ويتحول أفراد من الوظائف الحكومية الى القطاع الخاص والشركات المتعددة الجنسيات ــ لعوامل الجذب التى يجدونها هناك مثل : المرتبات والبدلات والتدريب والبعثات وبضع مزايا أخرى •

٤ ــ نقص البيانات المتعلقة بالقوى العاملة ، سواء فيما يتعلق بأعدادها أو أنواعها وخبراتها ، أو حركتها الداخلية والخارجية ، أو مصادر الحصول عليها •

٥ ــ قلة أو عدم وجود المتخصصين فى تخطيط القوى العاملة ، الذين يستطيعون القيام بهذه المهمة على أساس علمى سليم •

ويمكن التغلب على هذه الصعاب أو التخفيف من حدتها ، عــن طريق تحديد هدف واضح ، واجراء التنبؤات الدقيقة لأرقام المبيعات وحجم الاعمال • ومن ثم اجراء التخطيط على أساس واقعى وعلمى • وتعاون الادارات المعنية مع ادارة الافراد فى أداء هــذه المهمة • والاستعانة بالخدمات الاستشارية المتاحة فى هذا المجال • والاستعانة كذلك بالأساليب الحديثة ــ كالنماذج الرياضية • وتوظيف الكمبيوتر فى تحليل البيانات لاتخاذ القرار على أساس موضوعى • وتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة لاستقدام العمالة المطلوبة • والاستفادة من نتائج خطط العمالة السلبية ، ومراجعة خطة العمالة بعد تنفيذها ، ومن ثم تقويم أخطائها وتفاديها فيما بعد •

## المبحث الرابع

## اختيار العاملين

مقـــــــدمة :

بعد أن يؤدى تخطيط القوى العاملة مهمته بشكل سليم ، يأتى اختيار العاملين ليكمل هذه المهمة • حيث يلزم انتقاء الافراد المناسبين للوظائف المتاحة • ولا تقتصر ملائمة الاشخاص للوظائف على وجود المؤهل والقدرات المشترطة للوظيفة لدى هؤلاء الاشخاص • ولكنها تمتد لتشمل طموحهم ودوافعهم واهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة فى تحقيق أهداف العمل ورغبتهم فى التقدم والرقى •

**خطـوات الاختيـــار :**

نورد فيما يلى خطوات الاختيار التى تبدأ اما بالاتصال بالموظفين المرتقبين ، أو وصول هؤلاء بحثا عن فرص العمل ، ثم ملء طلبـــات التوظيف ، والتصفية المبدئية ، والمقابلة ، والاختبارات ، ثم التصفية النهائية ، والاتصال بالمراجع ، والفحص الطبى ، واعـــداد القائمة النهائية للتعيين ، وأخيرا تعيين المرشحين للوظائف التى سيعملون فيها •

**الاتصـــال بالمرشحين :**

يتم الاتصال بالموظفين المرتقبين الذين تم انتقاء أسمائهم بناء على توصيات الاشخاص الموثوق بهم ، أو من قوائم مكاتب القوى العاملة أو مكاتب التوظيف • كذلك قد تكون المبادأة من الموظفين المرتقبين أنفسهم • إذ يجيئون للمنظمة باحثين عن عمل ، ويطلبون النظر فى الحاقهم بوظائف • وذلك بناء على الاعلانات التى تنشرها المنظمة فى الصحف والمجلات المهنية أو تذيعها وسائل الاعلام الاخرى • أو بناء على توصيات زملائهم أو الموظفين الحاليين أو القدامى أو أســـاتذة الجامعــات •

**طلبـــات التوظيـــف :**

يملأ المرشح للوظيفة طلبا أو استمارة توظيف ، يجيب فيها عن بضعة أســئلة ، تتضــمن معلومات أساسية عن الشخص : مــؤهله ، تخصصه ، وعمره وجنسه وجنسيته ، وخبرته ، والتدريب الذى حصل عليه والوظائف السابقة التى شغلها ، والوظيفة التى يرد الالتحاق بها ، وعنوانه ، وأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع اليهم للسؤال عنه .. وهناك نوعان من طلبات التوظيف ، أحدهما مختصر والآخر تفصيلى . أما الأول فيقتصر على المعــلومات الأساسية التى ذكرناها الآن ، وأما الطلبات المفصلة فتذهب الى أبعد من ذلك ، حيث تتضمن أسئلة عن تاريخ المرشح ـــ فى المراحل التعليمية المختلفة ، وأسئلة عن الاجر أو المرتب الذى يتوقع الحصول عليه ، والمصدر الذى علم من خلاله بوجود هذه الوظيفة ، والسبب الذى دعاه لاختيار هــذه المنظمــة بالذات ... الخ .

وأيا كان شكل طلب التوظيف فهناك شروط هامة يجب الالتزام بها عند تصميمه[1] . أولها نوع المعلومات المراد جمعها من المرشحين . كما أن الأسئلة التى يتضمنها طلب التوظيف يجب أن توضع بالشكل الذى يجعلها أداة تنبؤ عن صلاحية المرشح ونجاحه فى الوظيفة بعد ذلك . فيجب أن تتوفر فيها صفات التحديد والبساطة والوضـــوح والكفاية ـــ دون زيادة أو نقص ـــ وتشجيع المرشح على ذكر الحقيقة . وأن تنصب على الحقائق والأرقام ، وتترك الآراء ووجهات النظـر للمقـــابلة .

ويمكن لطلبات التوظيف اذا أحسن تصميمها أن تمد الادارة ببيانات هامة عن المرشحين للوظائف المطلوبة . وتستخدم هذه البيانات فى

---

(١) على محمد عبد الوهاب « طلبات الاستخدام فى خدمة ادارة الافراد » **الاهرام الاقتصادى** ، عدد ٤٢٠ ، فبراير ١٩٧٣ ، ص ٢٢ .

عدة أغراض • إذ يرجع اليها عند تحديد الأجر ، ونوع العمل الذى يمكن أن يلتحق به الفرد • ويستعان بها عند اجراء مقابلة التعيين • كما أنها تساعد على التصفية المبدئية المتقدمين •

**التصـــفية المبدئيـــة :**

تريد الادارة أن تحصر جهـودها فى بحث حالات المرشحين الصالحين للوظائف المتقدمين لها • لذلك فانها تســتبعد أولئك الذين يبدو من أول دراسة ، عدم صلاحيتهم ، اما لعدم تناسب المؤهل مع نوع العمل الذى يتقدم اليه الفرد ، أو لعدم استيفاء شرط الخبرة ، من حيث النوع أو الفترة الزمنية ــ فقد يكون العمل السابق له مختلفا اختلافا كبيرا عن الوظيفة التى يتقدم لشغلها •

ويستطيع مدير الانتاج ــ مثلا ــ أو المشرف المباشر من خلال خبرته السابقة فى فحص طلبات التوظيف التى ترد لادارة الانتاج ــ لشغل وظائف المهندسين والفنيين والعمال وغيرهم ــ أن يجرى بسهولة وسرعة عملية استبعاد هـذه الطلبات أو استبقائها للخطوة التالية • ولكن من المهم أن تدرس كل حالة على حدة ، بامعان وتفصيل ، حتى تفهم جيدا وتوجه الوجهة المناسبة • وقد يتم فى هذه المرحلة الاتصال بالمراجع ــ أولئـك الأشخاص الذين يذكرهم المرشـح فى طلبـه ، للاستفسار منهم عن بضع نقاط بشأن المرشح • فاذا استوضحت هذه النقاط أمكن استبعاد الطلب أو استبقاؤه •

**المقـــــابلة :**

تشكل المقابلة جزءا هاما من اجراءات اختيار العاملين • إذ أنها تعطى الفرصة للادارة ــ ممثلة فى مدير الأفراد أو المشرف المباشر أو الاثنين سويا أو لجنة مشتركة ــ أن ترى المرشح على الطبيعة ، وتقيم معه حوارا ، وتثير معه أسئلة قد تكشف عن شخصيته وتفكيره

وذكائه وطريقة تصرفه • كما قد تكشف، — وهذا هو الأهم — عن احتمال صلاحيته للوظيفة ونجاحه وتقدمه فيها •

وهناك عدة أنواع من المقابلات[٢] • منها المقابلة الموجهة ، حيث يضع المقابل قائمة بالموضوعات التى سيطرحها فى المقابلة • والمقابلة المقننة أو النموذجية ، والتى يسير فيها المقابل حسب منهج محدد ، وينتقل من نقطة الى نقطة حسبما يوضح المنهج • كما تستخدم أيضا المقابلة غير الموجهة ، والتى يسمح المقابل فيها للمرشح بأن يتكلم عن الأشياء التى يظن أنها مهمة لتزكيته للوظيفة • كذلك يوجد ما يعرف بالمقابلة الانفعالية أو الضاغطة ، والتى يتعمد فيها المقابل أن يسأل المرشح أسئلة مباغتة واستفزازية ، ويتبع فى ذلك أسلوبا هجوميا ، حتى يتعرف على رد فعل المرشح وكيفية تصرفه • وتستخدم هذه المقابلات لأنواع خاصة من الوظائف • كما قد تستخدم فى حالة اختيار المديرين ، والمشرفين ، وملاحظى العمال ، وأولئك الذين يتطلب أعمالهم الاحتكاك بالآخرين •

كذلك قد تقابل المرشح لجنة مكونة من أعضاء ادارة واحدة — مدير الانتاج ورئيس القسم المباشر مثلا • أو من أعضاء ادارات مختلفة — مدير الانتاج ومدير التسويق •• وذلك فى حالة الوظائف التى تستلزم مجموعة متنوعة من المهارات ، يقوم هؤلاء الاعضاء — كل فى حدود اختصاصه — بالحكم على مدى توفرها فى المرشح • وهناك أيضا المقابلة الجماعية ، والتى تتم فيها مقابلة عدد من المرشحين دفعة واحدة ، بواسطة شخص واحد أو مجموعة أشخاص • ويقوم المقابل أو اللجنة بمقارنة أفراد المجموعة بعد ادارة حوار ونقاش

---

(2) T. Herrell. Industrial Psychology. rev. ed. ( Calcata : Oxfor. and IBH Pub. Co. 1972 ). pp. 87 — 88.

معهم حول الوظيفة والأمور المتعلقة بها ، ومن ثم تزكية المتميزين منهـم .

**الاختبـــارات :**

تزايد فى السنوات الاخيرة معدل استخدام الاختبارات لانتقاء أفراد القوى العاملة . وتخدم الاختبارات غرضا هاما هو مساعدة الادارة فى انتقاء أحسن أو أفضل المرشحين لوظيفة معينة ، ويرى البعض أن فعالية الاختبار تكمن فى قدرته على التنبؤ بنجاح المرشح فى الوظيفة بعد اختياره فعلا[٣] . ولو أن هذا ليس مضمونا فى كل الاحـــوال .

وقد أنتج علم النفس مجموعة متنوعة من الاختبارات التى يمكن استخدامها فى الصناعة والتجارة . ويصلح بعض هذه الاختبارات للوظائف الفنية ، وبعضها للوظائف الادارية ، وأخـــرى للمناصب القيادية . ويمكن تصنيف الاختبارات عموما الى نوعين رئيسيين[٤] . تنضوى تحتهما أنواع فرعية كثيرة .

فأما النوع الاول فهو الذى يتم على المستوى التجريدى أو النظرى ، وان كان بعض الاختبارات يتضمن تمرينات عملية ، إلا أنها ليست جزءا من العمل الفعلى . والأمثلة على ذلك اختبارات الذكاء ، والشخصية ، والقدرات الرياضـــية ، واختبارات الميـــول ، ومهارة الأصـــابع .

أما النوع الثانى فهو الاختبارات العملية ، أو التى تعرف بأداء

---

(3) E. Hay. (The Validation of Tests). in D. Schultz (ed). Psychology in Industry (London : Macmillan, 1971) p. 55.

(4) Michael & Jones, Op. cit., p. 231.

« عينة » من الوظيفة ، لشاهدة المرشح وهو يقوم بالأداء الفعلى للوظيفة المرشح لها . فيطلب من سائق الشاحنة مثلا أن يقود شاحنة لمسافة معينة . أو من عامل الخراطة أن يخرط بعض الاجزاء . أو من السكرتير أن ينسخ خطابا على الآلة الكاتبة . كذلك يتضمن هذا النوع اختبارات موقفية ، أو ما يعــرف بالسيكودراما . وتستخدم هــذه الاختبارات عند النظر فى وظائف المشرفين والمديرين . حيث يوضع المرشح فى مناقشة جماعية مثلا التعرف على قدراته القيادية وتفاعله مع الآخرين . أو يشترك فى مباريات ادارية حتى يستدل على مهارته فى اتخاذ القرارات . أو يأخذ اختبار « السلة » وهو مجموعة من الاعمال التى توجد فى سلة المدير ، والتى تتطلب التصرف واتخاذ القرارات . وذلك حتى يتعرف على نوع القرارات التى يتخذها ومدى استخدامه للوقت وقدرته على التفويض ..

ويعيب البعض على الاختبارات أن فائدتها محدودة ، فرغم أنها تعطى بعض الدلالات الهامة ، إلا أنه ليس هناك ضمان بأن الأداء الوظيفى سيكون مطابقا لنتائج الاختبار[٥] . فقد تتنبىء الاختبارات عن صلاحية شخص ما لوظيفة معينة ، ثم يفشل بعد ذلك عند أدائه للوظيفة فعلا . أو قد تشير الاختبارات الى عدم صلاحية شخص آخر فيستبعد من الوظيفة ، وربما كان من الممكن أن ينجح فى أدائها اذا أتيحت له الفرصة لذلك . ولكن مع ذلك فان الاختبارات تسهم على الأقل فى تقليل أخطاء اختيار الافراد . وتعطى الادارة مؤشرا جزئيا عن صلاحية المرشحين لوظائف معينة تحت ظروف معينة .

ويمكن تكثيف الفائدة من الاختبارات اذا اتخذت بعض الاحتياطات الهامة . أولها أن تضع الادارة الاختبارات التى تناسب الوظائف التى تطلب لها مرشحين . فمثلا بالنسبة للعمال ، تجرى الاختبارات التى

---

(5) Bethel, et. al. cit., p. 413.

تكشف عن المهارات والقدرات الفنية ، لأن هذه تشكل أهم جانب في وظيفة العامل • وبالنسبة لوظائف المشرفين تستخدم تلك الاختبارات التى توضح المهارة الانسانية والقدرة على الاتصال • كما هى الحال فى اختبارات المواقف التى نوهنا عنها آنفا • أما وظائف المديرين فان من الأهمية بمكان أن تتوفر فى شاغليها القيادة والمبادأة والذكاء والطموح والقدرات التنظيمية[٦] ، لذلك يجب استخدام الاختبارات التى يمكن أن تكشف عن هذه المتطلبات • ولو أنه فى حالة المديرين بالذات ، يعتمد على المقابلة أكثر من الاختبارات ، الا أن الاخيرة تعزز المعلومات التى تجمع فى المقابلة •

كذلك فمن الاحتياطات اللازم اتخاذها ، اجراء اختبار للاختبارات حتى يتأكد من صلاحيتها وملائمتها للغرض الذى تستخدم من أجله ، وذلك بتجربتها على عدد محدود من الناس قبل استعمالها • ومن الأهمية بمكان أن تشرف الادارة بعناية على استخدام هذه الاختبارات واستخراج نتائجها • وأن تستعين بخدمات الاختصاصيين والخبراء فى هذا المجال • هذا بالاضافة الى ضرورة تجنب الاعتماد الكلى على نتائج الاختبارات • فالاخيرة ما هى الا خطوة من عملية الاختبار ، يجب أن تكمل بالمعلومات الاخرى التى يتم الحصول عليها من المقابلة ، وطلبات التوظيف ، وتوصيات المراجع ، وذلك حتى تكتمل الصورة الملائمة عن المرشحين ، فيتم اختيارهم حسب الدرجات الحقيقية لصلاحيتهم •

**بقيـــة الخطـــوات :**

بعد عقد الاختبارات والاطلاع على النتيجة وتسجيل هذه النتائج فى ملفات المرشحين ، وضمها للمعلومات المستقاه من الخطوات الاخرى ،

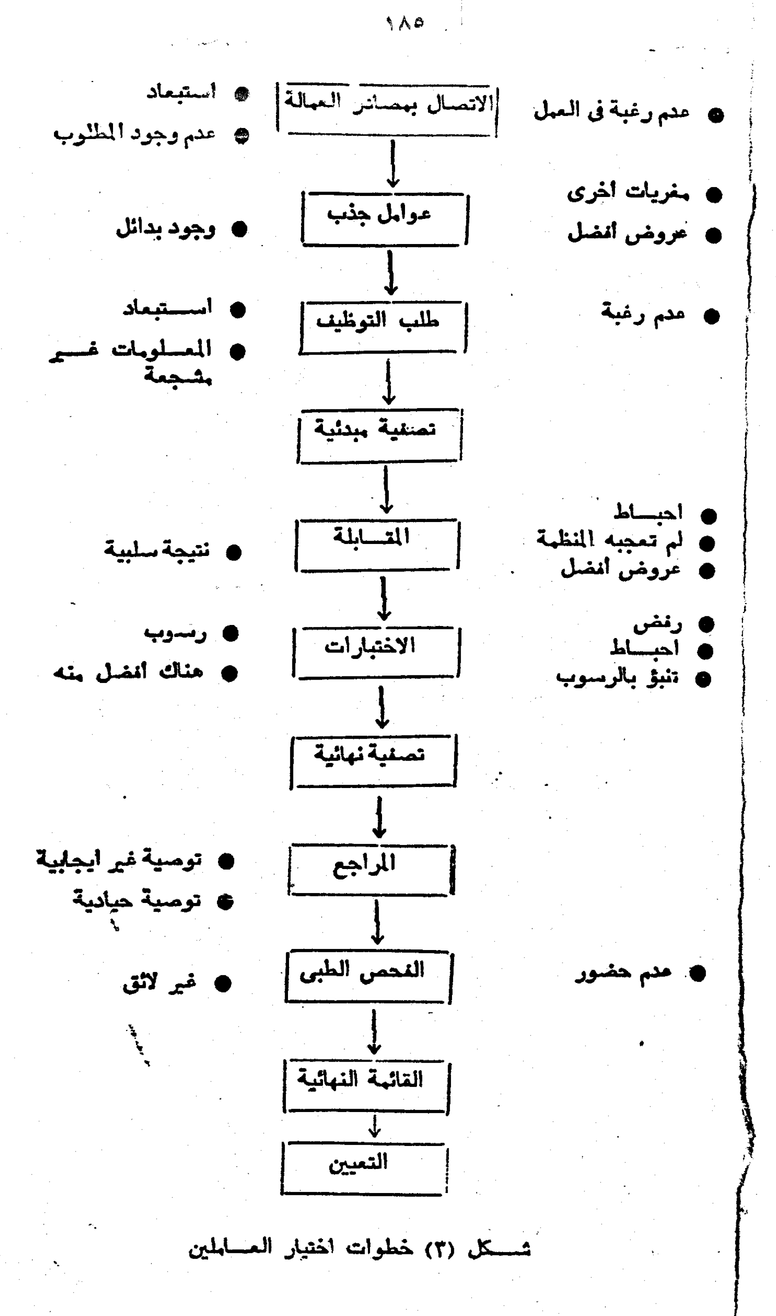
---

(6) L. Lipsett & M. Gebhardt, ( Identifying Managers ), in Cchultz, op. cit., p. 76.

تجرى الادارة تصفية أخرى نهائية تعلن فيها استبعاد أولئك الاشخاص الذين لم تثبت صلاحيتهم بناء على نتائج الاختبار أو المقابلة أو كليهما ، واستبقاء أولئك الذين تتم نتائج الاختبار والمقابلة عن مطابقتهم للشروط والمعايير المحددة .

وتقوم الادارة بعد ذلك بالاتصال بالمراجع — أولئك الافراد الذين يسميهم المرشحون فى طلبات التوظيف . كذلك قد تتصل بالمدير السابق للمرشح — اذا كان الاخير قد شغل وظيفة سابقة . ويتم فى هـذه الاتصالات الاستفسار عن بضع نقاط هامة . مثل سلوك المرشح وقدراته وأدائه الوظيفى — فى حالة التوظيف السابق ، والاسباب التى جعلته بترك العمل أو تستغنى عنه المنظمة السـابقة . وأبرز الخصـائص الشخصية التى يتميز بها . ونـوع عـلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه — اذا كان قد عمل فى وظيفة اشرافية . ومقدار طموحه ، ودرجة المبادأة عنده ، واستعداده لتحمل المسئولية ، وقدرته على التصرف فى المواقف المختلفة . وتسأل هذه الأسئلة للاشخاص الذين يوثق فى قدرتهم على الحكم ، ويتوسم فيهم عمق النظرة للامور . وذلك حتى تكون المعلومات المستقاة صحيحة ، ويمكن الاعتماد عليها . ويلاحظ أن هذه المعلومات يحتفظ بسريتها ، وتقتصر مناقشتها فقط على أغراض بحث صلاحية المرشح للوظيفة . ثم تقارن هذه المعلومات بتلك التى تجمعها من المصادر الاخرى — طلبات التوظيف والمقـابلة والاختبارات .

فاذا رأت الادارة من خلال المعلومات التى تم جمعها من مختلف الوسائل المذكورة ، ثبوت صلاحية شخص أو أشخاص معينين ، وتميزهم عن غيرهم من المتقدمين ، وتوسمت فيهم الاستمرار والنجاح ، فانها تعلمهم بانتقائها لهم ، وتوقـع عليهم الفحص الطبى ثم تعينهم فى الأماكن — الوظائف — التى اختيروا لها .




شكل (٣) خطوات اختيار العاملين

**تسلسل خطوات الاختبار :**

نعرض فى شكل (٣) بيانا لخطوات الاختبار التى عرضناها فى هذا المبحث • وقد يختلف ترتيب هذه الخطوات من منظمة لاخرى ، أو من وظيفة لاخرى • فقد تسبق الاختبارات المقابلة • وقد يجىء الفحص الطبى قبل الاتصال بالمراجع أو يسير معه فى خطوة واحدة • وكذلك فان تسلسل الخطوات المذكورة قد يستمر حتى النهاية ، أو ينقطع عند خطوة معينة ـ من جانب المرشحين أنفسهم أو من جانب المنظمـة •

فبعد الاتصال بالمرشحين تستبعد الادارة عددا منهم ، كذلك قد لا يبدى بعضهم الرغبة من البداية فى العمل بالمنظمة • فاذا كانـت الخطوة التالية وهى عرض عوامل الجذب على المرشحين ، فقد يجد هؤلاء مغريات أكثر أو عروضا أفضل ، فينصرفون عن العرض الذى تقدمه لهم المنظمة ، أو قد تجد الاخيرة بدائل أخرى ، مثل الترقية من الداخل أو النقل أو الندب أو عودة الموظفين من بعثات أو اعارات • وأما الخطوة الثالثة فنتيجتها احدى ثلاث ، اما الاستمرار لمرحلة المقابلة ، واما أن ينصرف المرشح بعد أن يملأ الطلب ولا يعود ، أو أن تكون المعلومات المبدئية غير مشجعة ـ أى أنها تكشـف عن عـدم صلاحيته • كذلك قد تكون نتيجة المقابلة رضا المقابل والمرشح ، الاول عن مستوى الثانى • وهذا عن مظهر المنظمة وسير المقابلة والمعلومات التى جمعها من المقابل عن العمل • وبذلك تستمر الاجراءات الى الخطوة التالية • وقد تكون النتيجة عكس هذا • فقد يكتشف المقابل عـدم صلاحية المرشح الوظيفة ـ لسبب أو لآخر ، مؤهلاته أو شخصيته • كذلك قد يكون التوقف من جانب المرشح نفسه ، فقد تسبب له المقابلة احباطا ، أو قد يعلم أن العمل لا يناسبه ، أو لم يتمكن من تقـديم الاجابات الصحيحة للجنة المقابلة • كذلك الحال بالنسبة للاختبارات والمراجع والفحص الطبى • فقد يجتاز المرشح هذه الخطوات وقد

لا يجتازها . وقد يحدث فى الخطوات السابقة أن يعثر المرشح على عرض أفضل أو فرصة أحسن ، أو يغير رأيه أو يلتحق بالدراسة ، أو يجند .. الى غير ذلك من الاسباب التى لا تجعله يستمر فى خطوات الاختبار الى نهايتها ، رغم أنه — حتى الخطوة التى توقف عندها — كان راغبا فى الوظيفة صالحا لها من وجهة نظر المنظمة .

والنقطة الهامة التى يجب تأكيدها هنا هى أن الفرد عندما يتم مراحل الاختبار المختلفة ، ويعين لشغل وظيفة محددة ، فانه يجب أن يبقى فى المنظمة ، ويستمر فيها ، ويحس بالولاء لها والانتماء اليها ، ويقدم العطاء الذى يستطيعه ويسهم فى بلوغ أهدافها ، ويتدرج فى المناصب المفتوحة أمامه . وباختصار يصبح عضوا هاما نافعا ، ترغب المنظمة فى بقائه وتحافظ على استمراره فيها واشباع دوافعه وطموحه .

## خلاصة الفصل الثاني

اشتركت مباحث هذا الفصل فى تعميق مفهـوم تكوين القوى العاملة فكان المبحث الأول عن تصميم العمل • واذا كانت الوظيفة التى يشغلها الفرد هى المجال الحيوى الذى يعيش فيه ويقضى معظم ساعاته اليومية ، كما أنها أيضا المجال الأساسى الذى يشبع فيه حاجاته المتنوعة ، فانه من المنطقى أن تبذل الادارة العناية الواجبة بتصميم الوظائف • وقد تناولنا بعض المبادىء الهامة فى هذا الشأن وعرضنا لنموذج خصائص الوظيفة والنتائج التى يحققها ، وكـذلك بعض الارشادات الهامة التى تستأنس بها الادارة فى تصميم الاعمال التى تسندها للعاملين • وجاء المبحث الثانى ليكمل مهمة سابقه ، فعالجنا فيه تحليل الوظائف والخطوات التى يتكون منها والأساليب المتبعـة فيه • كما عرضنا للطرق المتبعة فى تلك الوظائف والعناصر التى تشكل خطة سليمة للتقويم • أما فى المبحث الثالث فكان اهتمامنا موجها نحو تخطيط القوى العاملة : أهميته وتطـويره والاسلوب العلمى الذى يجدر اتباعه • كما ناقشنا عناصر تحديد العمالة بدءا بتحديد الهدف وتقدير احتياجات المنظمة ، ومرورا بدراسة القوى العاملة المتاحة وتدبير اللازم منها ، فاستخدام عوامل الجذب وربط خطـة العمالة بالتدريب ، وانتهاء بتنسيق خطة العمالة مع السياسات الاخرى للافراد وفحص كافة العوامل المؤثرة فى تخطيط القوى العاملة • وطبقنا ذلك على وضع خطة العمالة للمنظمة • وفى المبحث الرابع عالجنا اختيار العاملين والخطوات التى يتكون منها • وكان هدفنا فى هذا الفصل ابراز أهمية تكوين قوة عمل راضية ومنتجة فى نفس الوقت وتحقيق مزايا عدة لأطراف عدة ــ الافراد والمنظمات والمجتمع الكبير •

## الفصل الثالث

# تنمية وتطوير الموارد البشرية

## أهداف الفصل

تأكد بعد قراءتك لهذا الفصل من أنك قد حققت النتائج الآتية :

١- الإحاطة بالمفاهيم الأساسية والعملية لكل من المسار المهنى والتدريب وتقويم الأداء .

٢- التعرف على المهارات المطلوبة لتخطيط وإدارة المسار المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

٣- فهم الطرق المختلفة لتقويم الأداء ونواحى الشبه والاختلاف بينها .

٤- التعرف على بعض المشكلات التى تصادف الإدارة فى التخطيط المهنى والتدريب وتقوم الأداء .

٥- تحديد كيفية الإفادة من المعلومات الواردة فى التعامل مع هذه المشكلات .

## المبحث الأول

## تخطيط وإدارة المسار المهنى(*)

١ - لماذا التخطيط ، بعض المفاهيم الأساسية .

٢ - مزايا ومشكلات تخطيط وإدارة المسار المهنى .

٣ - مهارات تخطيط المسار المهنى .

٤ - العوامل المؤثرة فى اختيار المسار المهنى .

٥ - مراحل الحياة المهنية ووصايا كل مرحلة .

* من بحث للمؤلف : تخطيط وإدارة المسار المهنى للعاملين . أوراق فكرية ، الجمعية العربية للإدارة ، ١٩٩٧ .

## ١ - لماذا التخطيط ؟

تريد المنظمات أن تحصل على الأفراد الملائمين من حيث :

* المؤهلات العلمية .
* التدريب العملى .
* الخبرة المتخصصة .
* الرغبة والاستعداد للعطاء .

ويريد الأفراد أن يشغلوا الوظائف التى تحقق لهم :

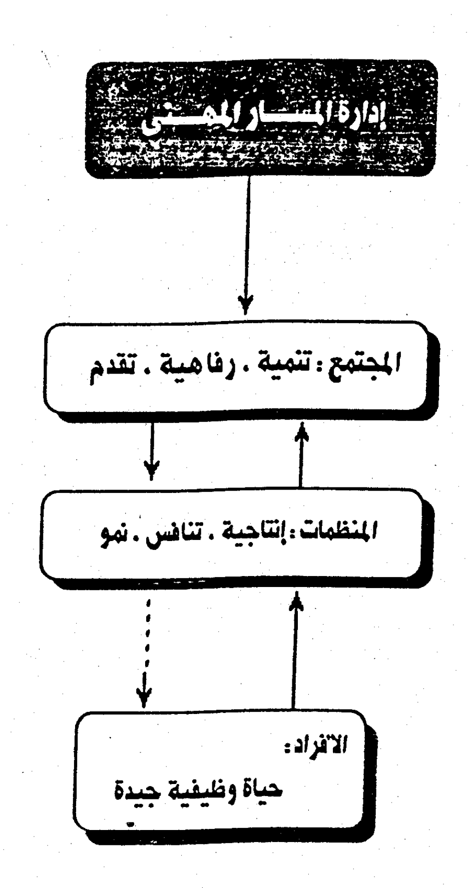
* المستوى اللائق من العيش .
* التقدم والنمو الملائم .
* المركز والمكانة المرغوبة .
* الرضا والإنسجام .

ويريد المجتمع أن يشغل الثروة البشرية المتاحة له بحيث :

* تستغل الثروات الأخرى .
* تحقق مستوى عالياً من الرفاهية ..
* تضمن للمجتمع تقدمه ونموه وازدهاره .

لذلك كان مهماً أن تخطط المنظمات وتدير المسار المهن للموارد البشرية المتاحة لها حتى تحقق :

* الإنتاجية والأهداف التى تطمع فيها .
* الحياة الوظيفية المرضية للأفراد .
* التنمية المستمرة لموارد المجتمع .


إدارة المسـار المهنى
المجتمع: تنمية. رفاهية. تقدم
المنظمات: إنتاجية. تنافس. نمو
الأفراد:
حياة وظيفية جيدة

## بعض المفاهيم الأساسية :

### (١) المنظمة :

هى وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة التى يلزم أداؤها لتحقيق أهداف معينة .

### (٢) الحياة الوظيفية للمنظمة :

هى مجموعة الأدوار المتداخلة ، والتى تتجدد وتتغير بتغير الأزمنة والظروف والتكنولوجيا ، والتى يؤديها أفراد متخصصون لديهم التأهيل المهنى - المعرفى والعلمى - المطلوب ، والوصول إلى الأهداف المحددة .

### (٣) الحياة الوظيفية للأفراد:

* هى كافة الوظائف التى يشغلها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة .
* هى سلسلة الأنشطة والخبرات العلمية التى يمارسها الفرد ويحصلها خلال حياته - فى جهة واحدة أو عدة جهات ، وقد تكون هذه الأنشطة والخبرات ذات طبيعة واحدة أو متنوعة متصلة أو منفصلة ، متقاربة أو متباعدة .

### (٤) الأهداف الوظيفية للفرد:

* هى الصورة المستقبلة التى يطمع أن يكون الفرد عليها .
* هى الوظيفة أو الوظائف التى يطمح الفرد فى شغلها .

### (٥) المسار المهنى للفرد:

* هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التى تكون الحياة الوظيفية للفرد .
* هو الطريق الذى يتكون من سلسلة من الوظائف والذى :

* يختاره الفرد لنفسه فيسلكه .
* تحدده له المنظمة ليتحرك خلاله .

**(٦) تخطيط المسار المهنى :**

* هو تلك العملية التى يقوم فيها الفرد بدور رئيسى فى تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها .
* وهو تلك العملية التى تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية .

**(٧) إدارة المسار المهنى :**

* هى تلك العملية الشاملة التى تؤديها إدارة الموارد البشرية لتمكين المنظمة من الحصول على الأفراد الملائمين واستمرارهم فى الحياة الوظيفية الملائمة لكل منهم ، ومساعدة هؤلاء الأفراد على التقدم فى المراحل المهنية المختلفة بالمستوى المطلوب من الإنتاجية والرضا .

**(٨) تطوير المستقبل المهنى :**

* هو ذلك النشاط المنظم الرسمى الذى تمارسه إدارة الموارد البشرية لتعميق معارف الأفراد ومهاراتهم ، واتجاهاتهم ، لتطوير أدائهم ومساعدتهم على التقدم فى المسار المهنى المحدد .
* كما يعبر تطوير المسار المهنى عن كافة التحسينات والتطوير ونواحى التقدم والإبداع التى يحققها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية .

**(٩) التوجيه المهنى :**

* هو كافة الأنشطة التى تمارسها إدارة المواد البشرية والمديرون والرؤساء المباشرون لمساعدة الأفراد على التخطيط لمسارهم المهنى ، أو تعديله ،

أو تخطيطه ، أو حل المشكلات التى تعترضهم . . . وذلك من خلال تقويم الأداء ، والمقابلات المتعمقة ، الاستمارات النفسية .

**(١٠) جودة الحياة الوظيفية :**

يقصد بها أن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم :

* الإمكانات المادية والمعنوية اللازمة .
* التوجيه والإرشاد المناسب .
* المناخ النفسى الملائم .
* العلاقات السليمة البناءة .
* الفرص الملائمة للنمو والتقدم .

## مزايا تخطيط وإدارة المسار المهنى :

١ - تحقيق الفرص الملائمة للعمل .

٢ - توفير فرص الترقية والتقدم .

٣ - فتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد .

٤ - استثارة حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم فى العمل .

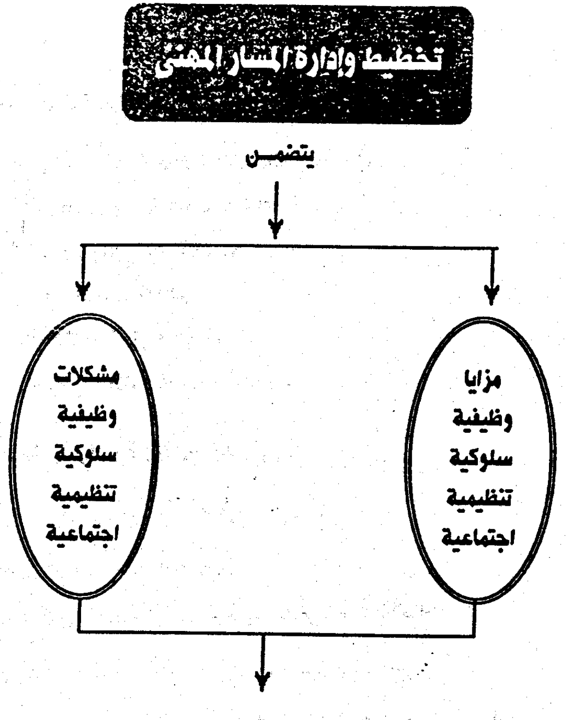
٥ - إشباع الحاجات - النفسية والعقلية والاجتماعية - لدى العاملين .

٦ - تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير .

٧ - تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو .

٨ - تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم .

٩ - توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين - فى أكثر من وظيفة ، وأكثر من موقع .




الوعى اللازم ، التخطيط المستمر
تكثيف المزايا ، علاج المشكلات .
الرغبة فى التطوير ، متابعة التحسين

١٠- تقليل احتمال «تقادم» الأفراد .

١١- زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء .

١٢- رفع الروح المعنوية ودرجات رضا الأفراد .

١٣- زيادة التنافس بين الأفراد .

١٤- حسن استغلال المهارات المتاحة للأفراد .

١٥- رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة .

## مشكلات تخطيط وإدارة المسار المهنى :

١ - زيادة التكاليف (الأعباء المالية التى يتطلبها وجود برامج مستمرة لتطوير المسار المهنى) .

٢ - زيادة العبء الإدارى على المديرين والمشرفين .

٣ - الحاجة إلى موارد بشرية وإمكانيات مادية لنشاط التدريب والتنمية .

٤ - ضرورة تدريب المختصين بالمسار المهنى ورفع كفاءته .

٥ - ضرورة وجودة نظام معلومات يتميز بالكفاءة والدقة .

٦ - احتمال عدم تعاون بعض المديرين والرؤساء المباشرين فى المجهودات التى تستلزمها برامج المسار المهنى .

٧ - احتمال تزايد القلق أو الصراع نتيجة زيادة التنافس بين الأفراد ، الأمر الذى يؤثر سلباً على الإنتاجية والعلاقات .

## القائمون بتخطيط وإدارة المسار المهنى

يعتبر تخطيط وإدارة المسار المهنى نشاطاً مشتركاً فهو نتيجة تعاون جهود مجموعة من الأفراد .

(١) أولهم الأفراد أنفسهم الذين يخططون لمستقبلهم المهنى .

(٢) الرؤساء المباشرون .

(٣) المتخصصون فى تخطيط وإدارة المسار المهني من العاملين بإدارة الموارد البشرية أو إدارة متخصصة للمسارات المهنية .

## مهارات تخطيط المسار المهنى

### أ - في الافراد انفسهم

١ - القدرة علي إكتشاف الاهتمامات والقدرات .

٢ - القدرة على اختيار الأهداف وترتيب أهميتها .

٣ - تحديد الأهداف المهنية .

٤ - مهارة التخطيط وترتيب الأولويات والأزمنة .

٥ - تحديد وتقييم الفرص المتاحة .

٦ - التعرف على العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف المهنية .

٧ - تحديد التوجيه والإرشاد والمناسب ، ومصادر الحصول عليه .

٨ - القدرة علي تقييم النفس وتحديد مواطن القوة والضعف .

٩ - تحديد احتياجات التطوير وسبل تحقيقه .

١٠- الاستعداد للتعلم والتغيير .

## ب - فى إدارة المنظمة

١ - مهارة تخطيط القوى العاملة وتطويرها .

٢ - القدرة على تحديد احتياجات التطوير والسبل الملائمة لها (الترقية ، التدريب ، ...) .

٣ - تحديد وتعريف المسارات المهنية للأفراد ، وتحديد المواقع والوظائف المتاحة والمتوقعة .

٤ - مطابقة الاحتياجات المهنية مع المتطلبات التنظيمية .

٥ - توفير التوجيه والإرشاد المهنى الملائم للأفراد .

٦ - التدريب والتنمية والإشراف على تقدم الأفراد فى البرامج المختلفة المقدمة لهم داخل المنظمة وخارجها .

٧ - تقييم ومراجعة خطة المسار المهنى وإدخال التعديلات الملائمة .

٨ - تحسين الحياة الوظيفية للأفراد ، وتحقيق الرفاهية المطلوبة لهم .

## جـ - التوجه المهنى

* يُعبر التوجه المهني عن التصور الذاتى الذى يُوجد عند كل فرد على حدة ، ويختلف عما يوجد عند الأفراد الآخرين .

* يقوم هذا التوجه علي :

أ - الدوافع المختلفة التى توجد لدى الفرد .

ب - القدرات المتنوعة التى يكتسبها الفرد .

* توجد ستة أنواع من التوجهات أو المرتكزات المهنية والتى تمثل «بؤرة اهتمام الفرد ومركز تفكيره المهنى الذى يؤثر فى مستقبله الوظيفى .

**(١) الكفاءة الفنية : التخصص الوظيفى**

* يتمحور تفكير الفرد فى هذا التوجه ، فى العمل الذى يؤديه فعلاً .
* فيبحث فى تطوير مهاراته الحالية ، ولا يريد الانتقال إلى وظيفة أخرى (إدارية مثلاً) .
* ومن ثم فإن النمو فى نظر الفرد هو تعميق المهارات ، وليس صعود السلم الإدارى .

**(٢) التقدم الإدارى :**

* يركز الفرد هنا على صعود درجات السلم الإدارى .
* وبالتالى فهو يبحث فى تعميق مهارات متنوعة لا تقتصر فقط على المهارة الفنية .
* فهو يريد تنمية المهارة الفكرية التحليلية .
* وكذلك مهارة العلاقات مع الآخرين .
* ومهارة التوازن العاطفى أو الانفعالى الذى تستلزمه المناصب الإدارية الأعلى عند إتخاذ قرارات هامة .
* يدفع هذا التوجه صاحبه إلى أن ينمو رأسياً ويتقلد مناصب قيادية يوجه فيها الآخرين .

**(٣) الأمان**

ويعنى هذا التوجه أن يستقر الفرد إما فى منظمة واحدة ، أو موقع جغرافى واحد .

**(٤) الإبداع**

* أما هذا التوجه فيدفع صاحبه إلى اختراع أو استحداث شىء جديد . . . ومن ثم فإن حاجة إثبات الذات تقوى لدى الأفراد الذين يوجد عندهم هذا التوجه .

* وتجد الفرد يـريد أن يكتشف مهاراتـه التى تمكنه من إبـداع الجديد الذى يريده (مثل اختراع منتج جديد ، أو تكوين شركة جديدة . . .) .

**(٥) الاستقلالية والإدارة الذاتية**

* يعنى هذا التوجه أن الفرد يريد أن يكون حراً أو رئيس نفسه .
* فهو لا يحب القيود التنظيمية وتحكم الآخرين فيه .
* لذلك تجده يطمح إلى تكوين شركة خاصة أو يعمل مستشاراً .

**(٦) التوجه الاجتماعى**

* وهو توجه يدفع الفرد إلى حب خدمة الوطن وخدمة الآخرين .
* لذلك فإنه يعـمل في الوظائف التى تحمل هذه الفـرص (فى المنظمات التطوعية مثلاً ، أو التى لا تهدف للربح . .) .
* كذلك فـإنه من منطلـق إسعاد الآخرين وخدمـتهم أو تحقيق الـصالح العام ، فإنه يعـمل فى أى مكان أو موقع جغرافى يـخدم هذا الغرض (في الصحراء ، فى المناطق النائية ، فى القرى الريفية . . .) .

**ولا شك أن فهم التوجه المهنى لدى الأفراد يساعد على :**

* معرفة الوظائف التى تجذبهم وتثير اهتمامهم .
* التعرف على القيم والخبرات التى توجد لدى هؤلاء الأفراد .
* فهم السلوك الوظيفى (الفردى والجماعى) للأفراد .
* تحديد وسائـل التنمية (الـتدريب والتطويـر) التى تـساعد الأفـراد على تحـسين أدائهم الوظيفى .
* التعرف على قوة التـوجهات المهنية ، وإتجاهاتها المـستقـبلية ، واحتمال تعديلها أو تغييرها ، والأساليب الملائمة لذلك .
* وكلما كانت وظيـفة الفرد موافقة لتوجهه المهنـي ، كان احتمال نجاحه الوظيفى ، وربما النفسى كبيراً .

* هذا بالإضافة إلى أخذ جوانب أخرى فى الاعتبار تؤثر إلى جانب التوجه المهنى على التفضيلات المهنية لدى الأفراد ، هذه الجوانب فى العمر ، والجنس ، والمركز ، والعائد المادى .

## العلاقة بين توجه الشخص وتخطيط المهنة

* يساعد التصنيف المشهور الذى وضعه هولاند للأنماط الستة للشخصية، على تحديد طبيعة الأنشطة الملائمة لكل نمط ، والمهارات المطلوبة له والوظائف الملائمة له ، وذلك على النحو التالى :

| نمط الشخصية التوجه | طبيعة الانشطة المفضلة | المهارات المطلوبة | الوظائف الملائمة |
|---|---|---|---|
| العلمى - الواقعى | أنشطة عضلية التعامل مع الأشياء المادية | عضلية ، رياضية ، ميكانيكية ، مهارة تنسيقية | فلاح ، مهندس ، ميكانيكى |
| الباحث - المفكر | عقلية إدراكية | التأمل ، الملاحظة التحليل ، حل المشكلات | طبيب ، بيولوجى ، باحث ، أستاذ ، عالم رياضيات |
| الاجتماعى الودود | علاقات مجهود جماعى | الاتصالات ، التأثير ، تكوين الصداقات | عالم نفسى ، إخصائى ، اجتماعى ، دبلوماسى ، مدرس |
| الفنان - التلقائى | التعبير عن النفس مواقف غير مهيكلة العفوية | الإبداع ، البديهة ، اللمسات الفنية | رسام ، مصمم ، موسيقى ، فنان |
| رجل الاعمال القيادى | لفظية التعامل مع الآخرين | العلاقات ، التأثير القيادة ، الإقناع ، ضبط العواطف | مدير عام ، سياسى ، بائع |
| الكاتب المهنى التقليدى | هيكلية منظمة مقننة ، أنشطة حكومية موجهة | مهارات كتابية ورقمية تنفيذ التفاصيل | محاسب ، مهندس ، مستشار مالى |

## العوامل المؤثرة فى اختيار المسار المهنى

### (١) العوامل الشخصية

١ - شخصية الفرد والتركيب النفسى المميز له .

٢ - الإدراك : رؤية الفرد للأشياء .

٣ - القيم التى يعتنقها الفرد .

٤ - إتجاهات الفرد نحو الوظيفة والحياة والمجتمع .

٥ - الدوافع : الحاجات التى يريد الفرد إشباعها .

٦ - القدرات والمهارات المحتملة التى يمتلكها الفرد .

٧ - العلم والمعرفة : المعلومات التى توجد فى ذهن الفرد .

٨ - الميل للمخاطرة وتجربة الجديد .

٩ - أهداف الفرد ومدى تنوعها ، ومرونته فى تغييرها .

### (٢) العوامل التنظيمية

١ - فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة .

٢ - الحوافز المقدمة لشغل هذه الوظائف .

٣ - الوصف الوظيفى وطبيعة الوظائف ومسئولياتها .

٤ - توقعات الدور وأعباؤه ومسئولياته .

٥ - التكنولوجيا المتوفرة ، أدوات العمل وأساليبه .

٦ - التغيرات الوظيفية والهيكلية .

### (٣) العوامل الاجتماعية

١ - التربية الأولى وتعاليم الوالدين .

٢ - المراحل التعليمية المختلفة .

٣ - الأصدقاء وزملاء الدراسة واللعب والأقارب .

٤ - وسائل الاعلام .

٥ - الاستشارات المهنية المتاحة .

٦ - الظروف الاقتصادية والاجتماعية . . . المحيطة .

٧ - التحولات وجوانب التغيير فى المجتمع .

## مراحل الحياة المهنية

### المرحلة الأولى

**التكوين والاكتشاف (١٥-٢٥ سنة)**

* تشمل هذه المرحلة طفولة الشخص وفترة البلوغ .
* يتعرف الفرد خلال فترات متتابعة على قدراته واهتماماته .
* تلعب المدرسة دوراً رئيسياً فى هذه المرحلة ، وكذلك اللعب والتلمذة الصناعية والعمل المبكر .
* كما أن للأسرة والأقارب والنوادى والإعلام . دوراً هاماً .
* مع اكتمال هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل إلى فكرة سليمة عن مساره المهنى .
* يكون الفرد نمطاً معيناً فى التعامل مع البيئة من حوله .
* يتعلم الفرد خلال هذه المرحلة عدة مهارات - فنية وسلوكية - ويتأثر تعلمه بدرجة استعداده وثقته والفرص المتاحة .

## المرحلة الثانية

***التوظيف والاستقرار (٢٠-٣٥ سنة)***

* وهى مرحلة الاختيار والإلتزام بمهنة معينة، وتتضمن الخطوات الآتية:

١ - البحث عن فرص العمل ، والمقارنة بينها ، واختيار أنسبها .

٢ - قبول الوظيفة والاستعداد النفسى للإلتزام .

٣ - الإعداد والتهئية المبدئية لشغل الوظيفة .

٤ - الممارسة الفعلية وتحمل أعباء العمل وأداء واجباته .

٥ - إتخاذ قرار بالاستمرار فى الوظيفة أو تركها وتغييرها .

٦ - الحركة الوظيفية ، من نقل وترقية وندب وإعارة .

٧ - الاستقرار مع التدريب المنظم المستمر لصقل المعارف والمهارات .

٨ - العطاء ، والإنتاجية ، وزيادة المساهمات التى يقدمها الفرد .

## المرحلة الثالثة

***الصيانة والنضوج (٣٥-٥٥ سنة)***

(أ) منتصف المهنة :

وهى مرحلة الإنتاجية القصوى ، ويُعد الفرد هنا جزءاً هاماً فى المنظمة يقدم مساهماته ويتحمل مسئولياته ، وتكافؤه المنظمة على ذلك بإشباع حاجاته . كما أن الفرد يقابل فى هـذه المرحلة تحديات جديدة ومنافسة من الآخرين ويصعد الدرج ويرتقى إلى مناصب إدارية مختلفة .

(ب) آخر المهنة :

يتقدم العمر بالفرد وتحدث له تغيـرات عضوية ونفسية كما أن إلتزاماته المالية والعائلية تتغير أيضاً . ويبدأ الشعور بالكبر (بطء الحركة وضعف الصحة نسبياً) ومن ثم يبدأ التمهيد الذهنى التقاعد .

**المرحلة الرابعة**

**التقاعد (٥٠-٧٠ سنة)**

وهنا يقتنع الفرد بفكرة التقاعد ، ويستعد لها ، وتقل مساهماته نسبياً، ويبذل مجهوداً أقل ، وتنخفض طموحاته ، ويرتبط بعائلته وأصدقائه بدرجة أكبر ، ويبدأ فى التفكير والاعداد لبرنامج حياته المتقاعدة .

## وصايا مهنية للعاملين

**(أ) فى مرحلة التكوين والاكتشاف**

١ - تعرف على قدراتك واهتماماتك .

٢ - اكتسب القدرة على تحديد أهدافك .

٣ - انصت لنصائح الأبوين وإرشاداتهما .

٤ - انصت جيداً للمدرسين والموجهين .

٥ - اختر أصدقاءك من الناجحين الطموحين .

٦ - عبر عن نفسك وناقش أفكارك وأحلامك مع الآخرين .

**(ب) فى مرحلة التوظيف والاستقرار .**

١ - هيىء نفسك ذهنياً ونفسياً لدخول الحياة العملية .

٢ - قارن الوظائف المتاحة لك بمعايير موضوعية (أهدافك ، الفرص البديلة ، مستقبل الوظيفة ، فرص النمو والتقدم ...) .

٣ - استعد لتحمل صدمة الفجوة - بين الخيال والطموح والواقع العملى، بين العلم المثالى والممارسات الفعلية .. اقبل الفروق الموجودة وتعايش معها .

٤ - ضع لنفسك مستوى عالياً من الإنجاز . . كن مع المتقدمين فى الصفوف الأولى .

٥ - عندما تختار وظيفة معينة ، إفهمها واعرف واجباتها واستفد من برامج التدريب المتاحة لأدائها .

٦ - استمع لتوجيهات رئيسك المباشر ، إعرف توقعاته ، اعقد العزم على إقامة علاقة تعاون مشتركة بينك وبينه .

٧ - تعرف على الأطراف الأخرى (الزملاء ، الجمهور . . .) الذين تقتضى وظيفتك التعامل معهم ، وافهم توقعاتهم تجاهك .

٨ - اعرف تماماً مستويات الأداء المطلوبة فى وظيفتك ، والمعايير التى يستخدمها رئيسك لتقويم إنجازاتك سواء أكانت :

* معايير فنية ، الإنتاجية ، الأرباح ، التكاليف .
* معايير سلوكية ، الشخصية ، العلاقات ، الإتجاهات .

٩ - استفد تماماً من برامج التدريب والتنمية التى تقدمها منظمتك فى المراحل المختلفة لوظيفتك (سواء داخل المنظمة أو خارجها) وساعد رئيسك على تحديد احتياجاتك التدريبية - الحالية والمتوقعة .

١٠- أقم علاقات جيدة مع المتعاملين معك ، زملاء ورؤساء ومرءوسين، واعمل فى فريق ، واستعد للتعاون البناء والمساهمات المشتركة التى توصل إلى الأهداف المطلوبة .

١١- قيم نفسك ، وأعد النظر فى إنجازاتك ، وابحث نواحى التطوير .

**(جـ) فى مرحلة الصيانة والنضوج**

١ - ضع فى ذهنك أن هذه المرحلة هى مرحلة العطاء الأمثل ، قدم أقصى ما تستطيع من مساهمات .

٢ - لا تجعل الاستقرار النفسى والأمان التى تحس به فى هذه المرحلة يدعوك للتراخى أو الروتينية . . إبحث عن الجديد .

٣ - عندما تصادف منافسة من الآخرين فى هذه المرحلة .. اقبل التحدى.. لا تخف من الآخرين .. اعتبرها فرصة لتجديد مهاراتك وتطوير أدائك .

٤ - تعايش مع ما يسمونه أزمة منتصف العمر والإحساس بالكبر .. كن مع الأصدقاء المخلصين .

٥ - ابحث عن وسائل للترفيه والرياضة إلى جانب اهتمامك بالعمل والإنتاجية وتحسينها .

٦ - انقل خبراتك للآخرين ، درب مرؤسيك ، كون صفاً ثانياً .

٧ - تقبل تكريم الإدارة واعترافها بانجازاتك ، واسعد بهذا .. وانقل شعورك بالرضا لأصدقائك .

٨ - عندما تقترب ذهنياً ونفسياً لذلك .. فكر كيف ستقضى فترة التقاعد .. واعلم أن لكل عمر نواحيه الإيجابية .

## تجنب الأخطاء التالية فى حياتك المهنية

١ - عدم تحديد أهداف مهنية واضحة .

٢ - عدم معرفة نوع العمل / الوظيفة التى تفضلها .

٣ - الكسل فى اقتناص الفرص الوظيفية المتاحة .

٤ - الكسل فى اقتناص فرص التعلم (برامج التدريب ، الندوات ..) .

٥ - الجهل بتوقعات الرؤساء والمعايير التى يستخدمونها لقياس الأداء .

٦ - التأجيل والتسويف ، غداً ، بعدين .

٧ - النرجسية ، أو الإعجاب الشديد بالنفس وتجاهل انتقادات الآخرين .

٨ - عدم تقوية الروابط مع الأطراف المتعلقة بالعمل (الرؤساء والزملاء) .

٩ - نقص النضوج العاطفى (سوء الحكم على الأشياء) .

١٠- الإنهزامية وتدنى النظرة الذاتية .

١١- وضع أهداف مهنية غير واقعية (مثاليات ، عالم الخيال) .

١٢- الجهل بالقدرات الذاتية (مهارات الاتصال مثلاً ، مهارة كتابة التقارير) .

١٣- محاولة جذب إنتباه الآخرين عن غير أسس عملية موضوعية (الغياب والتأخير وإهمال واجبات الوظيفة . . . )

١٤- مخالطة ذوى الأداء الضعيف .

١٥- ضيق الاهتمام وسطحية الهوايات .

١٦- نقص القراءة والبحث عن الجديد .

١٧- عدم التقويم الذاتى للنفس ونقص القدرة على تصحيح الأخطاء .

١٨- مقاومة التغيير ونقص المرونة والتكيف مع الظروف .

١٩- غياب النظرة المستقبلية وسوء التخطيط .

## نظرة متكاملة

يتضح مما سبق أن المسار المهنى للعاملين عنصر هام فى حياة كل من الأفراد والمنظمات ، وأن العوامل الاقتصادية والاجتماعية تقتضى تخطيط وإدارة المسار المهنى بأسلوب علمى واقعى .

فقد أصبح لزاماً على المنظمات اليوم أن ترفع إنتاجيتها وتزيد فعاليتها وتحسن أدائها الكلى ، وذلك لا يتم فقط على أساس التكنولوجيا الحديثة (معداتها وفنونها) ولكن - وهذا هو الأهم- من . ومن خلال جهاز بشرى قوى ، مبتكر ، مستعد للعمل والتفوق والإنجاز .

وإدارة الموارد البشرية هى المسئولة عن إمداد المنظمة بالأفراد الملائمين سلوكياً وفنياً - وتوصية هؤلاء الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم أدائهم ، ومن ثم فإن من ضمن مسئولياتها إدارة المسار المهنى للعاملين بالشكل الذى يضمن لهؤلاء حياة وظيفية منتجة مرضية وللمنظمة تحقيق أهدافها ، وللمجتمع تنمية ثروته البشرية .

ويجب أن ننبه هنا أن إدارة المسار المهنى هى واحدة من السياسات الهامة لإدارة الأفراد ، ترتبط ببقية السياسات - تؤثر فيها وتتأثر بها وتسهم فى فعاليتها الكلية .

فهى ترتبط إرتباطاً وثيقاً بتخطيط الموارد البشرية ، وذلك لأن التخطيط السليم للعمالة يضع صورة واقعية لاحتياجات المنظمة من الأفراد ، ويوازن بين طلب المنظمة والعرض والمتاح فى سبيل العمل ، ويبحث عن الكفاءات اللائمة من مصادرها المناسبة . ويأتى الاختيار والتعيين ليكمل المهمة ، فتنتقى الإدارة أولئك الأفراد اللائمين للوظائف المتاحة ، فتحصل المنظمة بذلك على احتياجاتها من الكفاءات المناسبة بصفة مستمرة - فى المدى القريب والبعيد .

كما أن التدريب وتنمية الأفراد يُعتبر عاموداً أساسياً للمسار المهنى ، فكيف يسير الفرد فى طريقه المهنى ، إذا لم تكن هناك خطة تدريبية واضحة المعالم ، مبنية على تحديد واقعى لاحتياجاته المتنوعة من اتجاهات ومعلومات ومهارات ترقى به من مرحلة وظيفية إلى أخرى .

وكذلك بالنسبة للتحفيز ، فإن الحوافز المتنوعة - مادية ونفسية واجتماعية وذهنية - والمزايا المقدمة للعاملين . . تدفع هؤلاء للعمل والمضى فى مسارهم المهنى بنجاح ، فالإنسان يسعى لإشباع حاجاته المتعددة ، وهو يسلك السلوك الذى يوصله لهذا الإشباع . وبقدر ما تكون الحوافز مشبعة للحاجات ، قائمة

على أسس موضوعية وشروط واضحة ، بقدر ما يكون التنافس للحصول عليها من جانب العاملين ، عند تنقلهم فى كل مرحلة مهنية خلال سنوات العمر .

كما يقتضى الأمر تقويم أداء العاملين ، بنـاء على معايير موضوعية مفهومة من جانب الـعاملين ، مقبـولة منهم ، مشاركـين فى وضعها . . . هذه المـعايير التى تتضمن أداء هؤلاء العاملين وإنجازاتهم وسلوكهم الوظيفى والإضافات التى يقدمونها للعمل ومستويات الإنجاز التى يحققونها .

لذلك كان مهـماً أن يتزامن التخطـيط السـليم والإدارة الواعيـة للمـسار المهنـى للعامـلين ، مع بقيـة سياسات المـوارد البشريـة ، وأن يجرى التنسيق والتكامل بينها حتى يتحقق النفع المطلوب منها وهو :

- تكوين قوى عاملـة قادرة على العطاء راغبة فى المساهـمة مستعدة للإنجاز .
- وصول المنظـمات من خلال هذه القـوى العاملة إلى أهـدافها من أرباح ومنافسة ومراكز مالية متينة .
- إثراء الموارد البشـرية للمجتمع وتوجـيهها إلى حيث نحـصل منها على أفضل النتائج .

# المبحث الثانى(*)

## تطوير الموارد البشرية

١ - طبيعة وأهمية تطوير الموارد البشرية .

٢ - تخطيط وتحديد الأهداف التطويرية .

٣ - تحديد الاحتياجات التدريبية .

٤ - تقويم نشاط تطوير الموارد البشرية .

---

(*) من بحوث للمؤلف :

- مختبر تطوير الموارد البشرية ، للعاملين بالمؤسسات اليمنية ، ١٩٩٨ .
- رؤية متكاملة لتنمية الموارد البشرية ، الملتقى السنوى السابع لمسئولى التدريب ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨ .
- التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨١ .

## ١ - طبيعة وأهمية تطوير الموارد البشرية

* يقصد بتطوير الموارد البشرية تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم الوظيفية وإعدادهم لتولى المسئوليات المختلفة التى تتطلبها وظائفهم الحالية والمستقبلية .

* ويعتبر التدريب والتطوير وتنمية الأفراد :

عملية منظمة مخططة مستمرة ، محورها الأفراد والجماعات ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات معينة - حالية أو مستقبلية - تسهم فى تقدم كل من الفرد والجماعة والمنظمة .

### أ - عملية منظمة مخططة مستمرة :

* فالتدريب إذن لا يتم عشوائياً ، وإنما تحدد له أهداف ، وتوضع له خطة ، وتصمم له برامج زمنية ، وتحدد له معايير لتقييم مدى نجاحه .

* كما أنه عملية مستمرة ، لا تنتهى أبداً فى حياة الأفراد ، والجماعات ، والمؤسسات ، فكلما أشبعت احتياجات تدريبية معينة لدى الفرد ، استجدت - بعد فترة زمنية معينة - احتياجات جديدة .

### ب - محورها الأفراد والجماعات :

* يعالج التدريب كلاً من :

أ - الأفراد الذين يحتاجون لمهارات أو معلومات معينة .

ب - الجماعات التى تضم فى عضويتها أفراداً يجب تدريبهم سوياً .

* وربما كان تركيز التدريب اليوم على الجماعة ، وليس الفرد فقط ، لأن قليلاً من الأعمال ما يؤديه الفرد وحده ، وإنما تحتاج الأعمال إلى مجهودات مشتركة من أعضاء الفرق والجماعات .

**جـ - تهدف إلى إحداث تغييرات :**

* قارن الفرد أو الجماعة قبل التدريب وبعده .
* لابد أن هناك تغييراً ما قد طرأ على المتدربين .
* هذا التغيير يكون فى الجوانب الآتية :

**- سلوكية :**

* سلوك الفرد الشخصى (عاداته . . .
* سلوك الفرد الوظيفى (انتظامه ، التزامه . . . .
* سلوك الفرد فى الجماعة (علاقاته ، مجهوداته . . . .
* سلوك الفرد فى المنظمة (إقباله على تحقيق الهدف . . .
* سلوك الفرد خارج المنظمة (مع المؤسسات ذات العلاقة . . . .

**- فنية :**

* فى المعارف والمعلومات المهنية المتخصصة .
* فى المهارات اللازمة لهذا التخصص .
* فى التجارب التى يجب أن يكتسبها الفرد .
* فى الخبرات المختلفة التى يراها أو يسمع عنها .

**وذلك كله فى الجانبين الفنيين :**

١ - الجزء الصلب ، الآلى : المعدات والأجهزة . . . .

٢ - الجزء الرخو ، الفكرى : الطرق والأساليب .

**- ذهنية :**

* إتجاهات الفرد وطريقة تفكيره .
* الإبداع والأفكار الجديدة .
* التجديد والتفكير الابتكارى لحل المشكلات .

- نفسية :

* شخصية الفرد وتركيبه الداخلى .
* بعض الخصائص والسمات المميزة .
* طموح الفرد والدوافع التى يريد إشباعها .
* التركيب القيمى والمبادىء التى يهتم بها الفرد .

**د - لمقابلة احتياجات معينة :**

* لا يجدى التدريب إلا إذا كان موجهاً نحو سد احتياجات محددة .
* والاحتياج التدريبى عبارة عن فجوة بين الأداء الحالى والأداء المتوقع . . المعلومات الحالية والمعلومات الواجب توفرها . . السلوك الحالى والسلوك المطلوب .
* ولا تعنى الاحتياجات فقط نواحى النقص والخلل . . . ولكنها تمتد لتكملة . . . أو إكتساب ، أو تطوير جوانب جديدة .
* وقد تكون هذه الاحتياجات موجودة الآن . . أو قد تستجد فى وقت ما فى المستقبل .
* والتدريب الجيد هو الذى يتنبأ بهذه الاحتياجات ، ويخطط لسدها .
* وهذه الاحتياجات ، الحالية والمستقبلية ، تتميز بالاستمرارية ، فهناك دائماً الجديد فى التقنيات ، وفى النظم ، وفى الأساليب الإدارية ، وفى أنماط السلوك الوظيفى .

**هـ - تسهم فى تقدم الفرد والجماعة والمنظمة :**

* إن سد الاحتياجات التدريبية الموجودة لدى الأفراد والجماعات ، وإحداث التغييرات المذكورة ، من فنية وسلوكية وذهنية ونفسية .

... يسهم فى تقدم الأفراد ... وهؤلاء بدورهم أعضاء فى جماعات، فيسهمون فى تقدم هذه الجماعات ، والأخيرة جزء من المنظمات أو التركيب المؤسسى ، فتتقدم هذه المنظمات .

**المسئولية المشتركة والمنافع المتبادلة لعملية التدريب:**

* التدريب إذن عملية مستمرة .
* ينبع استمرارها من أن الأفراد يؤدون أدوارهم ووظائفهم .
* تستجد تغيرات فى هذه الأدوار والوظائف .
* تتطلب هذه التغيرات تدريباً وتنمية .
* أى هناك احتياجات تدريبية مستمرة .

يجب التنبيه إلى أن استمرار التدريب لا يعنى تكراره أو سيره على نفس النمط :

فهو يتجدد حسبما تتطلب التغيرات التى تحدث :

* فى المعدات والآلات والأجهزة .
* فى الطرق والأساليب والمعلومات .
* فى أهداف المؤسسات واستراتيجياتها .
* فى إمكانيات المؤسسة ومواردها .
* فى خططها وأنشطتها .

ومن هنا يتطلب التدريب مقومات هامة هى :

* وجود أهداف محددة تعكس ما هو المطلوب من التدريب بالضبط .
* وضع استراتيجيات محددة للتدريب لمواجهة المواقف المتغيرة .

* وضع سياسات وقواعد واضحة .
* تحديد الاحتياجات التدريبية بوضوح وشكل قابل للقياس .
* توفير الإمكانات البشرية والفنية والمادية واللازمة للأنشطة التدريبية .
* تصميم البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التدريبية ، ومقابلة الاحتياجات المحددة .
* وضع معايير موضوعية ، سليمة ، قابلة للتطبيق ، لقياس العائد التدريبى ، وتحديد المساهمة التى أنتجها التدريب فى زيادة كفاءة وفعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات .

من المسئول إذاً عن عملية التدريب وتطوير الأفراد ؟

إن هناك مسئولية جماعية أو مشتركة لذلك ، تشمل كلا من :

**١ - *الفرد نفسه* :**

* فالتدريب عملية ذاتية .
* وهو نشاط إيجابى .
* يعتمد على دافعية الفرد .
* يستمد قوته من رغبة الفرد فى التطوير .

**ما هى *مسئولية الفرد* (*الموظف . العامل . المدير* ...) ؟**

أ - إبلاغ رئيسه المباشر باحتياجاته التدريبية .

ب - إعطاء المعلومات الصحيحة عن عمله ودوره والصعوبات والمشكلات التى يواجهها .

جـ - إبداء الرغبة فى التدريب .

د - الإقبال على الاستفادة من التدريب المقرر له .

هـ - الإسهام فى الأنشطة والواجبات التدريبية التى يكلف بها .

و - إبلاغ رئيسه المباشر عن رأيه الصريح فى التدريب الذى يأخذه .

ز - ربط ما يراه ، ويسمعه ، ويتعلمه فى الدورات التدريبية بمشكلات العمل.

ح - نقل ما يراه ملائماً من معلومات أو أفكار جديدة لرئيسه المباشر .

ط - محاولة تطبيق ما يتعلمه على مشكلات العمل .

ى - تقييم المجهودات التدريبية ومدى إسهامها فى تقدمه وتطويره .

ك - استمراز الرغبة فى التدريب والتطوير وإبلاغ رئيسه المباشر بالاحتياجات التدريبية المستجدة .

**٢ - *الرئيس المباشر:***

* فهو مسئول عن مرءوسيه .
* ليس فقط من حيث الإشراف عليهم وتوجيههم .
* ولكن أيضاً بتنميتهم والعمل على تقدمهم المستمر .

**ما هى مسئولية *الرئيس المباشر*؟**

أ - متابعة تقدم مرءوسيه فى العمل .

ب - مناقشتهم فى احتياجاتهم التدريبية .

جـ - التعرف على نواحى التطوير اللازمة لهم فى مجال المعرفة والمهارات والاتجاهات .

د - إبلاغ مسئولى التدريب بهذه الاحتياجات .

هـ - الاشتراك فى تصميم الدورات التدريبية اللازمة لمرؤوسيه .

و - مناقشة أهم ما يجب أن تركز عليه الدورات التدريبية لمرءوسيه من جوانب المعرفة والمهارات .

ز - متابعة مرءوسيه أثناء التدريب والوقوف على التقدم الذى يحرزونه .

ح - التعرف على رد فعل المرءوسين تجاه التدريب الذى يتلقونه .

ط - استقبال المرءوسين بعد انتهاء التدريب وإجراء تقييم شامل للتدريب .

ى - متابعة تقدم المرءوسين فى أعمالهم بعد التدريب ومناقشتهم فيما حصّلوه من مهارات ، وما يمكن تطبيقه فى العمل .

ك - إبلاغ إدارة التدريب بما أسفرت عنه نتائج التدريب .

ل - توزيع الحوافز الملائمة للأفراد ، ليس فقط لدفعهم للاستفادة من التدريب ، ولكن أيضاً لتشجيعهم على تطبيق ما يتعلمونه من مهارات وخبرات جديدة .

م - إتاحة الفرصة لنفسه للاستفادة أيضاً من التدريب ، وتطوير مهاراته الإشرافية وقدراته القيادية .

ن - تبادل الأفكار والخبرات مع زملائه الرؤساء والمديرين بشأن تطوير الموارد البشرية التى تعمل تحت إشرافهم وبحث سبل تحقيق الاستغلال الأمثل للمخزون البشرى المتاح ، والرقى لتحقيق الأهداف المطلوبة .

**٣ - مسئول التدريب :**

* وهو الشخص الذى يتولي عملية التدريب .
* وقد يكون هناك أكثر من شخص ، فيوجد قسم أو إدارة متخصصة للتدريب يعمل فيها اختصاصيون مهنيون فى شئون التدريب والتطوير .

**ما هى مسئولية اختصاصى التدريب ؟**

١ - الفهم العميق لعملية التدريب والتطوير .

٢ - الاهتمام الواعى بتطوير الموارد البشرية والارتفاع بمستويات إنجازها .

٣ - الفهم الكامل لأهداف المؤسسة التى يعمل بها ، وخططها وسياساتها ، واستراتيجياتها ، وإمكاناتها ، وأهدافها .

٤ - الإلمام الشامل بتركيب القوى العاملة بالمؤسسة التى يعمل بها .. من حيث العدد ، والنوع ، والمهارات ، والوظائف ، والأدوار .

٥ - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، بالتعاون مع الأفراد أنفسهم ورؤسائهم المباشرين .

٦ - إجادة طرق جمع المعلومات ، وتحليلها وإتخاذ القرارات الملائمة بناء عليها.

٧ - التعاون مع الرؤساء المباشرين ، والإدارات المعنية فى بلورة الاحتياجات التدريبية وتعريفها وتحديد طرق مقابلتها .

٨ - الاشتراك فى تصميم البرامج التدريبية الملائمة لسد الاحتياجات التدريبية المتفق عليها .

٩ - التخطيط لتنفيذ التدريب بتحديد أهدافه ، وتوفير الإمكانات البشرية والفنية والمادية اللازمة لإنجاحه .

١٠- متابعة سير التدريب ، والتعرف على مدى تقدمه ، ومدى تقبل المتدربين، وإبلاغ رؤسائهم المباشرين .

١١- التصدى للمشكلات أو الصعوبات التى قد تستجد أثناء التدريب .

١٢- إجراء تقييم شامل للتدريب بعد إنتهائه ، والتعرف على مدى التقدم الذى أحرزه المتدربون .

١٣- إبلاغ الرؤساء المباشرين بنتائج تقييم التدريب .

١٤- متابعة تقدم الأفراد بعد إنتهاء التدريب ، والوقوف من خلال رؤسائهم المباشرين على تحسين أدائهم ورقى إنجازاتهم .

١٥- الترويج الملائم للتدريب ، وتعميق وعى المديرين والرؤساء المعنيين بأهمية تطوير مواردهم البشرية .

١٦- تبادل الرأى ووجهات النظر مع المديرين والرؤساء المعنيين بشأن تحسين العملية التدريبية وصولاً إلى تحسين الأداء الكلى .

١٧- إصدار التقارير المناسبة عن الأنشطة التدريبية ، عددها ، نوعها ، تطورها، المجالات التى تشملها . . . وتوفير المعلومات اللازمة عن التدريب لمن يطلبها .

**٤ - مدير إدارة الموارد البشرية :**

* وهو الشخص المسئول عن الموارد البشرية فى المؤسسة من أول تحديد المسار المهنى إلى تخطيط القوى العاملة ، والاختيار والتعيين، والتدريب والتحفيز ، وتقييم الأداء .

* وقد تكون إدارة التدريب تابعة له ، أو قد تكون - كما يحدث فى بعض المؤسسات - إدارة مستقلة .

* ويعتبر التدريب والتطوير إحدى المهام الرئيسية التى يتولى مدير الموارد البشرية الإشراف عليها والتأكد من أدائها على الوجه المطلوب .

**ما هى مسئولية مدير إدارة الموارد البشرية ؟**

أ - التنسيق بين التدريب والتطوير ، وبقية سياسات الموارد البشرية ، بالشكل الذى يعمل على تكاملها جميعاً .

ب - تخطيط الأنشطة التدريبية ، وتحديد أهدافها ، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها .

جـ - الإشراف على تحديد الاحتياجات التدريبية ومناقشة سبل مقابلتها مع اختصاصى التدريب .

د - التعرف من المديرين المعنيين على توقعاتهم من أنشطة التدريب والتنمية .

هـ - بحث أفضل السبل لتنفيذ التدريب .

و - الاتصال بالجهات المهنية المتخصصة ، (الجامعات وبيوت الخبرة فى التدريب والاستشارات) لتبادل الرأى بشأن عملية التدريب والتطوير .

ز - تطوير الإمكانات اللازمة للتدريب ، من الجهاز الفنى والإدارى إلى الإمكانات المادية ، والأساليب ، والمعلومات .

ح - تقييم الأنشطة التدريبية والتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة .

**المنافع المتبادلة :**

مما تقدم نرى أن التدريب يقع فى نطاق مسئولية كافة العاملين بالمؤسسات : الأفراد الموظفون ، رؤساؤهم المباشرون ، اختصاصيو التدريب ، مديرو الموارد البشرية .

ومن ثم فإن النفع الذى يعود من التدريب يشمل هؤلاء الناس جميعاً .

* الفرد : مزيد من المهارات والمعلومات والخبرات .
* جماعة العمل : مزيد من التعاون لحل مشكلات العمل .
* الرؤساء : رفع مستوى كفاءة الأداء بأقسامهم وإداراتهم وشعبهم .
* الإدارة العليا : تحقيق الأهداف المطلوبة .

لذلك كان مهماً إقامة التدريب والتطوير على أسس سليمة .. بحيث يخطط له جيداً ، فتحدد أهدافه ، وتوضع له برامج محددة ، وتخصص له إمكانات مساعدة ، وتصمم معايير موضوعية لقياس نجاحه .

## ٢ - تخطيط وتحديد الأهداف التطويرية

لكى يكون تطوير الموارد البشرية ناجحاً ، لابد أن يكون مبنياً على أساس سليم ، وقائماً على أسلوب علمى ، وأول خطوة فى تخطيط هذا النشاط الهام هى تحديد الأهداف .

### الأهداف التدريبية :

نعرّف الهدف - بشكل أساسى - على أنه نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة ، فى زمن معلوم ، ويعتبر الهدف على جانب كبير من الأهمية ، وهو نقطة البداية لأى نشاط إنسانى . ذلك لأن الهدف هو الذى يحفزنا ويحرك سلوكنا . وهو الذى يرشدنا إلى البدائل الملائمة لبلوغه كما أنه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها ، ويسهل الإتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التى تعمل على بلوغه . كما أنه يرشدنا إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ، ثم إنه أيضاً يسهل مهمة القيادة عندما يتفق الأفراد عليه . كما أنه يعتبر من الخواص المميزة لإدارة أو جماعة دون أخرى . فهذا البرنامج التدريبى يهدف إلى تحسين مهارات الإتصال ، بينما يهدف برنامج آخر إلى تنمية مهارات تحليل الوظائف ويسعى ثالث إلى إثراء معلومات الأفراد فى الإتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية .

وتشتق الأهداف التدريبية من الإحتياجات التدريبية . فإذا كانت الأخيرة دقيقة واضحة ، محددة بعناية ، وتعكس الوضع العملى فعلاً ، كانت الأهداف

التدريبية أيضاً واضحة محددة ممكنة التحقيق . فإذا كانت مهارة إتخاذ القرارات عند أحد المديرين ناقصة . كأن تعوزه القدرة على تحليل المعلومات اللازمة ، أو الإستفادة من هذه المعلومات فى تحديد البدائل الملائمة للقرار ، أو مقارنة هذه البدائل بناء على مزاياها ومشكلاتها . . . إلخ ، فإن الهدف التدريبى فى هذه الحال يصبح : صقل مهارة المدير فى تحليل المعلومات مثلاً ، أو تنمية قدرته على التفكير الإبداعى للتوصل إلى البدائل الملائمة للقرار .

ولكى تكون للهدف التدريبى جديته وفعاليته يجب أن يصاغ فى صورة نتيجة سلوكية محددة . فيكون الهدف بالنسبة لهذا المدير : أنه بعد أن يتم البرنامج التدريبى يكون قادراً - بحول الله - على التفكير الإبداعى والتوصل إلى أفكار جديدة ، ويقاس هذا التفكير بتمرينات معينة أو حالات عملية ومواقف من واقع عمل المدير ، أو من أعمال أخرى مماثلة .

ويجب أن نؤكد هنا أن الهدف يجب أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التى يشغلها الفرد ، وأهداف المنظمة التى يعمل فيها ، وكذلك الأهداف الشخصية للموظف نفسه ، ويتبين ذلك عندما نعرض فيما بعد لتحليل الوظيفة والفرد والمنظمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية . وذلك لأنه إذا كان هناك تناقض - بدرجة أو بأخرى - بين هذه الأهداف وأهداف التدريب ، قلت فعالية التدريب بنفس درجة هذا التناقض . ومن ثم يكون التدريب على أحسن الفروض ضياعاً للوقت والجهد والمال . وعلى أسوئها مصدر إحباط للمتدرب والمدرب والإدارة جميعاً . فمثلاً لا يجدى تدريب المدير فى التفكير الإبداعى إذا كانت أهدافه الشخصية لا تتضمن إثبات الذات والتنمية والتطوير الذاتى أو إذا كانت الوظيفة التى يشغلها يغلب عليها الطابع البيروقراطى ، أو إذا كانت الإدارة العليا بالمنظمة لا تشجع التفكير الإبداعى . والسبب فى ضرورة تناسق أهداف الأفراد والأعمال والمنظمات مع أهداف البرنامج التدريبى ، هو أن هدف

التدريب بعد تحقيقه يصبح وسيلة لبلوغ الأهداف الأخرى - للوظيفة والفرد والمنظمة . فإذا لم تكن هذه جميعاً متسقة متفقة متكاملة كانت فعالية التدريب قليلة بالتأكيد .

**وتنقسم الأهداف التدريبية إلى أربعة أنواع :**

**أ - الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة**

والتى تُشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .

**ب - أهداف حل المشكلات**

والتى تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التى تثور فى العمل - من فنية وإنسانية وغيرها . وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الإستمرار فى الإنجاز والتغلب على الصعوبات التى تصادف العمل .

**جـ - الأهداف الابتكارية**

والتى تتعلق بالتطور والإكتشاف والتجديد . ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة فى أعمالهم ، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم ، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .

**د - الأهداف الشخصية**

وهى التى يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم ، من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات ، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ويكتشف الطرق الملائمة لبلوغها ، ويسعى إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل أيضاً .

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف فى تناسق وتكامل ، بحيث يمهد بعضها لبعض ، ويكمل بعضها البعض الآخر . فتوفر الأهداف الوظيفية المعتادة عنصر التوازن للوظائف المؤداة . وتحقق أهداف حل المشكلات عنصر الإستمرار فى الأداء حيث يتم التغلب على الصعاب التى تعترض الطريق ، أما الأهداف الابتكارية فهى تسير بالمنظمة فى طريق التحديث والتطوير فتفتح أمامها فرصاً جديدة وتدخل بها آفاقاً جديدة ، وتجيء الأهداف الشخصية لتوفير عنصر الولاء والرغبة فى العمل من جانب الأفراد ، حيث توجد مصالح مشتركة بينهم وبين المنظمات التى يعملون فيها .

ثم إن تحقيق مجموعة من الأهداف يسهم فى تحقيق الأخرى بنجاح فلا شك أن الإبتكار ينعكس على حلول المشكلات وتساعد الأخيرة على أداء الوظيفة بدرجة عالية من الكفاءة ، وتنمية الأفراد تساعد على مزيد من الإبتكار، وهكذا فى حلقة مستمرة تعمل على دفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة .

## ٣ - تحديد الاحتياجات التدريبية

أى نشاط تقوم به الإدارة لابد أن يكون مخططاً ومدروساً وقائماً على أساس علمى وعملى ، وذلك حتى يحقق الهدف المطلوب منه ، وبما أن التدريب أحد الأنشطة الهامة التى تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة (أجهزة فنية متخصصة وتنفق فيها كثيرا من الوقت والجهد) ، وبما أنه يشمل أعداداً متزايدة من أفراد المنظمات رؤساء ومرؤوسين فنيين وإداريين . . . فإن الأمر يستدعى أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية ، وأول خطوة فى هذا التخطيط هى التحديد الدقيق والموقوت للإحتياجات التدريبية التى توجد لدى أفراد معينين ، يشغلون وظائف محددة ويعملون فى وحدات أو إدارات معينة .

## مفهوم الإحتياجات التدريبية

يتعلق مفهوم الإحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل أو بعبارة أخرى الوضع الحالى ، وما يجب أن يكون عليه فى فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى ، فأما الوضع الحالى فيعبر عن :

أ - نواحى معرفة أو معلومات ، أو اتجاهات ، أو مهارات ، ناقصة يراد تكملها .

ب - ضعف فى الأداء أو العلاقات ، يراد علاجه أو تفاديه .

جـ - مشكلة محددة (تنظيمية ، إنسانية ..) يراد حلها .

أما فيما يتعلق بما يجب أن تكون عليه الحال فى المستقبل ، فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها . وبهذا المعنى تكون الإحتياجات التدريبية هى الفرق بين المستوى المعرفى أو المهارى المطلوب لأداء عمل معين ، وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذى يؤدى هذا العمل ، وذلك فى عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفى ، كالإستعداد النفسى ، أو القدرات الإبداعية ، أو تحمّل المسئولية . كما قد تنصب الجوانب المذكورة من القصور والمشكلات على المستقبل أيضاً ، فتكون محتملة الوقوع عند نقطة زمنية معينة ، ويراد تفاديها أو الإعداد لمواجهتها إذا حدثت .

على أن الإحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة . فهى بذلك تعنى معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها فى شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها ، وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة - تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحى التطوير التى تخطط لها المنظمة وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها .

ولذلك فإن الإحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة ، وهى تظهر فى أحوال ومراحل كثيرة فى حياة المنظمة وعملياتها - مثل هذه الأحوال والمراحل ما يلى:

أ - الإعداد والتمهيد والتقديم للأفراد الجدد عند تعيينهم فى وظائف المنظمة .

ب- النقل والترقية والندب والإعارة .

جـ - تغيير المسار المهنى أو الوظيفى للأفراد ، والنقل من عمل لآخر .

د - إدخال تغيرات تكنولوجية - فى الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب .

هـ - إدخال تغيرات تنظيمية ، لإستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات ، أو تعديل الأهداف ، أو تطوير التوصيف الوظيفى ، أو تكوين إدارات جديدة.

و - عند افتتاح فرع جديد للأعمال - مشابة أو مخالف للفروع الاخرى - فى منطقة جديدة أو دولة أخرى .

ز - عندما تحدث مشكلات خاصة تستلزم التدريب ، كإنخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات أو ضعف المركز التنافسى . .

## من الذى يحدد الإحتياجات التدريبية ؟

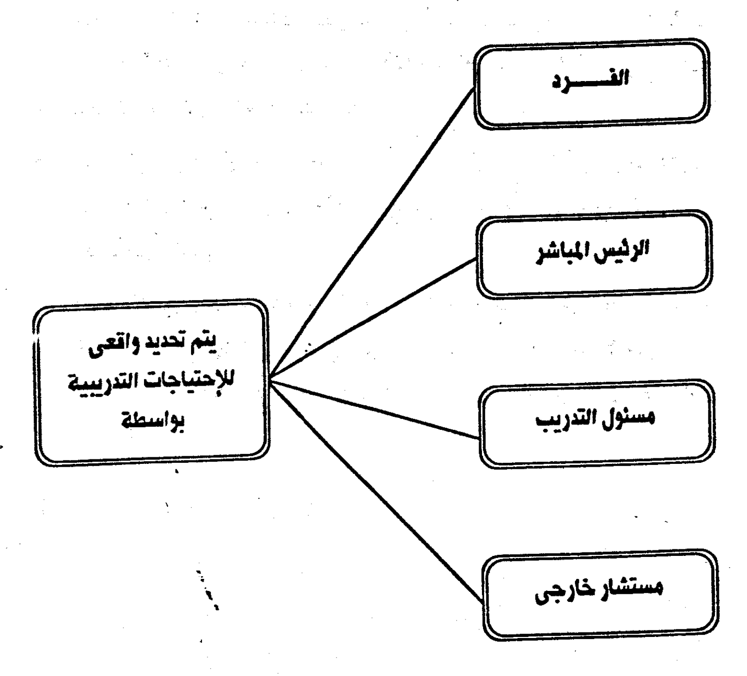
قد يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على مرحلتين :

أ - التحديد المبدئى للإحتياجات التدريبية . وهنا يلمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل .

وربما لا يتمكن - بالأساليب والأدوات الموجودة ، أو فى حدود الوقت المتاح له - من التحديد الدقيق لهذه الحاجة التدريبية . كما قد يقوم بالمبادرة الفرد - الموظف - فينقل لرئيسه المباشر حاجته للتدريب .

ب - التحديد المفصل للإحتياجات التدريبية . وهنا يستلم المشكلة التدريبية اختصاصى أو مسئول التدريب فى المنظمة أو مستشار خارجى - إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل المنظمة - فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلى تحقيق دقيق للإحتياج التدريبى الموجود .

ومن ثم تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد بيانهم كما يلى :



أ - الموظف الذى يؤدى العمل : ويعتبر مصدراً أساسياً فى تحديد الإحتياجات التدريبية ، حيث أنه الشخص الذى يعرف تفاصيل العمل وجزيئاته ويواجه مشكلاته اليومية .

ب - المدير أو الرئيس المباشر : الذى يشرف على الموظف ويعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى ، وما يلزم لمرءوسيه من معلومات ومهارات ... إلخ لأداء العمل على الوجه المطلوب .

جـ - اختصاصى التدريب بالمنظمة : وهو شخص متفرغ تقع ضمن مسئولياته عملية تحديد الإحتياجات التدريبية . لذلك فهو دائم الإتصال بالموظف ورئيسه المباشر . يحصل منهما على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للإحتياجات التدريبية - الحالية والمستقبلية .

د - مستشار خارجى أو خبير متخصص : ينتمى إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة ، تتخصص فى هذا النوع من الأنشطة، ويقوم بنفس دور اختصاصى التدريب .

هـ - ولا تكتمل جهود هؤلاء الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل لمهامهم وإقتناع بدورهم ووعى بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية ، لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه .

## طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

توجد أمام اختصاصى التدريب ثلاث طرق لتحديد الإحتياجات التدريبية . الأولى هى تحليل التنظيم ، وهى تجيب عن سؤال هام هو : أين تقع الحاجة للتدريب (فى أية إدارة أو فرع أو قسم) ، والثانية هى تحليل العمل . وذلك للإجابة عن سؤال هام آخر هو : ما نوع التدريب المطلوب (مهارات ،

معلومات ، اتجاهات) وما هو العمل أو الجزء من الوظيفة الذى يلزم له التدريب . وأما الطريقة الثالثة فهى تحليل الفرد والتى تجيب بدورها عن سؤال هام ثالث هو : من الذى يحتاج إلى تدريب .

**أ - تحليل التنظيم**

ويهدف إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل ، وتقويم فعالية التنظيم ، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته ، أى أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمى الفعلى . وذلك بدراسة وتحليل العناصر الآتية : أهداف المنظمة ، وبنائها التنظيمى ، وسياساتها ولوائحها ، وهيكلها الوظيفى ، وخصائص القوى العاملة بها ، ودرجات الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة) والفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة) ، والمناخ التنظيمى الذى يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى ، كالحوافز والأجور والإتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء والتنافس والثقة والمسئولية . . . وأخيراً نوع التغيرات التى حدثت على كل من العناصر السابقة .

**ب - تحليل العمل**

ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والإتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التى تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات . ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هى :

التوصيف الوظيفى المعمول به ، ومواصفات شاغل الوظيفة ، وأهداف الوظيفة ، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء ، والتغيرات أو التعديلات التى تطرأ على هذه العناصر .

**جـ - تحليل الفرد**

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والإتجاهات التى تلزم شاغل الوظيفة لكى يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية . ويقوم مسئول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد - مؤهله وخبرته ومهاراته . . . والخصائص الشخصية التى يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التى يطمع فى إشباعها وربما ذكائه، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة . وكذلك الجانب السلوكى للموظف واعتباره عضواً فى جماعة عمل ، أى علاقاته مع الآخرين ودرجة إنسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون .

**مصادر المعلومات:**

تستقى البيانات اللازمة للقيام بالتحليل المذكور للتنظيم والوظائف والأفراد، من نوعين من المصادر - أولية وثانوية . فأما الأولى التى تجمع منها البيانات خصيصاً لأغراض التدريب . وأما الثانية فهى التى تتضمن بيانات كثيرة تصلح لأغراض متعددة منها التدريب ، وينضوى تحت المصادر الأولية : الاستقصاء ، وقوائم الاحتياجات التدريبية ، والمقابلة - الفردية والجماعية ، الموجهة وغير الموجهة ، والمشاهدة ، والتجربة ، والمفكرة اليومية للعمل ، والإختبارات ، وتحليل المشكلات ، وآراء الخبراء ، والإستشارات الخارجية .

كما يندرج تحت المصادر الثانوية بطاقات وصف الوظائف ، وجداول تخطيط القوى العاملة ، والدليل التنظيمى ، ودليل الإجراءات ، وتقارير الكفاية ، وسجلات العاملين ، ونتائج التدريب السابق ، والبحوث والدراسات السابقة ، بالإضافة إلى عدد كبير من المؤشرات كالإنتاجية ودوران العمل والطاقة المستغلة والغياب والحوادث وغيرها . وعادة ما يستعين مسئول التدريب

بمجموعـة من المصادر أو بعبارة أخـرى فهو يجمع كافة الـبيانات التى تعـينه فى التوصل إلى الإحتياجات التدريبية الفعلية .

## ٤ - تقويم نشاط تطوير بالموارد البشرية :

كل عـمل إدارى لابد لـه من تقـويم حتى يـتم الـتأكد مـن أنه قد حـقق الأهداف المـناطة بـه ، وهل كانـت هناك مشـكلات وما هـى طرق حلـها وتفاديها فى المستقبل .

ويعد تقويم النشاط التدريبى وتنمـية العاملين ، من المجالات الصعبة وذلك لأن هناك عدة صعوبات تعتريه . هذه الصعوبات هى كما يلى :

١ - الخوف من عـملية الـتقويم ذاتهـا . فقد ينظـر إليها عـلى أنها تـصيد للأخطاء ، وهو مفهوم سلبى عن الرقابة بشكل عام .

٢ - عدم الإقتناع بأهمية تقويم الأنشطة الـتطويرية . فكثيراً ما يثار سؤال : لماذا نقوم الـتدريب ؟ خاصة وأن عمليـة التقويم تتضـمن جـهداً ووقتاً وتكالـيف . وتستلـزم من القائمـين بها خبرة ووعـياً وإلماماً بأسـاليب التقويم .

٣ - قصور عـملية التـقويم ، فقد لا يدل الـتقويم علـى النجاح الحقـيقى لأنشطة التطوير وذلك للأسباب الآتية :

أ - كثرة العوامل المتداخلة فى نتائج تطوير العاملين .

ب- الخطأ الإنسانى فى عملية التقويم .

جـ- صعوبة وضع معايير موضوعية .

د - عنصر الزمن .

٤ - عدم التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية . فلا يمكن للتقويم أن يمدنا بالـصورة الصـحيحـة عن فعـالية الـتدريب والـتطويـر ، إلا إذا كان التدريب والتطوير فعلاً مبنياً على احتياجات تدريبية محددة وواضحة .

٥ - استخدام طرق محدودة لتقويم التدريب : إذ غالباً ما يقتصر التقويم على استمارة استبيان للمتدربين . . وهذا لا يقيس إلا رد فعل المتدربين فقط . . أما الجوانب الأخرى للتطوير مثل الأداء والسلوك والإتجاهات والعلاقات . . فلا يفيد فيها هذا الإستبيان .

٦ - اختلاف ظروف العمل الفعلية التى يمارس فيها الأفراد وظائفهم ، عن الظروف التدريبية التى يتم فيها تطوير مهاراتهم وأدائهم .

٧ - صعوبة متابعة المتدربين بعد إنتهاء المجهودات التطويرية وذلك للأسباب الآتية :

أ - تغير أماكن الأفراد بعد تدريبهم ، إما بانتقالهم لفروع أخرى أو ترقيتهم لوظائف أخرى .

ب- عدم استعداد المتدربين للتعاون مع مسئول التدريب الذى يقوم بعملية تقويم التدريب .

جـ- عدم سماح ظروف العمل بإجراء متابعة للمتدربين .

د - حدوث تغيرات فى الوظيفة نفسها أو طرق أدائها أو الآلات المستخدمة فيها .

هـ- عدم سماح الإدارة لشخص خارجى أن يقوم بقياس العائد التدريبى داخل المؤسسة .

٨ - الفروق الفردية بين العاملين أنفسهم ، والتى تظهر أثناء العملية التطويرية ، فى تلقى التدريب والإفادة منه ، ثم بعد ذلك عند العودة للعمل ، وذلك فى درجة استعداد الفرد لتطبيق المهارات التى تعلمها.

٩ - قيم المجتمع وما تعطيه من وزن أو أهمية للتطوير وإرتقاء المعلومات والأفكار والمهارات .

ولكى يمكن التغلب على هذه المشكلات يجدر النظر إلى النقاط الآتية :

١ - يجدر النظر إلى التدريب على أنه واحد من سياسات إدارة الموارد البشرية يتفاعل ويتكامل معها ويؤثر فيها ويتأثر بها . فلا يتصور تدريب ناجح دون وجود نظام سليم للحوافز . ولا يكتمل تخطيط القوى العاملة دون وجود تدريب منظم . . . وهكذا يتوقف نجاح التدريب وفعاليته على نجاح السياسات الأخرى للأفراد وتكامله معها .

٢ - لابد أن يخطط للنشاط التدريبى على أساس علمى وعملى وذلك بتحديد الأهداف التدريبية ، والتى تشتق من احتياجات تدريبية محددة، يتم التوصل إليها بعد تحليل متعمق للأفراد والأعمال والتنظيم ، ثم تصميم البرامج التدريبية التى تسد هذه الاحتياجات .

٤ - يجب أن يتم تقويم التدريب على أربع مراحل زمنية هى : قبل تنفيذ التدريب ، وأثناء التدريب ، وبعد إنتهاء التدريب مباشرة ، ثم متابعة النتائج بعد إنتهاء التدريب بفترة معينة .

٥ - يجب أن تشمل عملية التقويم عنصرين برنامج التدريب والمتدرب ، فأما الأول فيتضمن الأهداف والموضوعات ، والمحتوى ، والأساليب، والوسائل ، والنتائج المحصلة منه ، وأما المتدرب فتقوم فيه احتياجاته التدريبية أولاً ، ثم رد الفعل ، والمعلومات ، والسلوك، والأداء ، والإتجاهات .

٦ - توجد أساليب كثيرة يمكن استخدامها فى عملية التقويم ، ويحسن توظيف أكثر من أسلوب ، حتى تكمل هذه الأساليب بعضها ، وهى استطلاع الآراء والإختبارات والتمارين ، والمقابلات ، والتجربة ، والمشاهدة ، بالإضافة إلى تحليل عدد من المؤشرات ، كالإنتاجية والغياب ودوران العمل ، كما يجب تحديد المعايير المستخدمة فى

التقويم ، والتأكد من وضوحها وفهمها من جانب من يستخدمها ، بالإضافة إلى توفر شروط هامة فى هذه المعايير ، وهى المصداقية والثقة والقدرة على التنبؤ والموضوعية والشمول .

٧ - يساعد على نجاح تقويم التدريب وجود نظام سليم للمعلومات يحتوى على البيانات اللازمة للتقويم ويختزن البيانات اللازمة عن نتائج التقويم ، حتى تستخدمها الإدارة فى التخطيط المستقبلى للتدريب ، ويساعد الكمبيوتر والمعالجة الإلكترونية للبيانات على تحقيق تقويم أفضل للتدريب .

٨ - مجال الإفادة من نتائج تقويم التدريب كثيرة ، وهى ترشد الإدارة إلى تلك المشكلات التى يمكن علاجها عن طريق التدريب ، وإعادة التدريب ، وتلك التى يكون حلها عن طريق نظم وسياسات أخرى - كالحوافز مثلاً أو تعديل المسار الوظيفى .

٩ - يجدر النظر إلى تقويم التدريب على أنه وسيلة وليس هدفاً فى حد ذاته . فالهدف هو التعرف على درجة الفعالية التى يحققها التدريب ، ومقدار ما يحققه من فوائد ومزايا فى مقابل ما ينفق فيه من وقت وجهد وتكاليف ، لذلك فإن تقويم التدريب يتطلب جهداً مشتركاً وتعاوناً من عدة أطراف : المتدرب ، ورئيسه المباشر ، ومسئول التدريب ، ويتوقف على وعى هؤلاء ورغبتهم فى التعاون نجاح عملية التقويم .

١٠ - ثم إن الأسلوب العلمى يقضى بالنهاية بإعادة النظر فى الطرق والأساليب المستخدمة فى تقويم التدريب . . . أى المراجعة الدورية للتحقق من ملاءمة هذه الطرق ، وتعديلها أو تغييرها عند الحاجة .

✍ ✍ ✍

## المبحث الثالث

## تقويم أداء العاملين

١ - مفهوم تقويم الأداء .

٢ - طرق تقويم الأداء .

٣ - مقابلات تقويم الأداء .

٤ - خطة تنفيذ تقويم الأداء .

## ١ - مفهوم تقويم الأداء

**تعريف تقويم الأداء :**

* تقويم الأداء ببساطة هو عملية تغذية عكسية متعلقة بالوظيفة .
* تقويم الأداء وسيلة توفير بيانات وافية عن أداء الأفراد .
* تقويم الأداء هو عملية ملاحظة السلوك الوظيفى وقياس إنجازات الأفراد عن فترة معينة بغرض التقويم .

**هو إذن :**

* تلك العملية المنظمة التى تقيس أداء الفرد فى وظيفته وتتعرف على إنجازاته فيها بهدف زيادة فعالية الوصول إلى أهداف المؤسسة ، ومكافأة الفرد على إنجازاته ، وعلاج نواحى قصوره .

**وبذلك يتضمن تقييم الأداء :**

١ - تحديد أهداف وظيفة معينة عن فترة زمنية محددة .

٢ - تحديد معايير لقياس الأداء .

٣ - قياس الأداء الفعلى طبقاً لهذه المعايير .

٤ - مكافأة الأداء الجيد وإصلاح الأداء الضعيف .

**ويعتمد تقويم الأداء على زاويتين :**

١ - الأداء السابق والحالى للموظف ، ومدى مقابلته للمستويات الموضوعة.

٢ - القدرة على أداء أعمال أخرى مستقبلة .

## أهداف تقويم الأداء

١ - اختيار الأفراد الصالحين للترقية .

٢ - توحيد الأسس التى تتم عليها المكافآت والجزاءات .

٣ - توفير معلومات مرتدة للأفراد فيما يتعلق برأى الإدارة فى أدائهم .

٤ - تقدير المساهمات التى يقدمها الأفراد والإدارات .

٥ - تشجيع التنافس بين الأفراد للاستفادة من فرص التقدم .

٦ - تشجيع الإدارات والأقسام لزيادة إنتاجيتها .

٧ - تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد . وتحديد ذوى الأداء الضعيف الذين يحتاجون لعناية خاصة لرفع كفاءتهم .

٨ - تسهيل تخطيط القوى العاملة ، بتحديد الأفراد الذين سيرقون إلى مناصب أعلى فى المستقبل .

٩ - مساعدة المشرفين على تفهم مرءوسيهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات وتوثيق التعاون .

١٠- المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاءة والفاعلية .

١١- تسهيل مهمة الإدارة فى تقرير السياسات المستقبلة للتدريب والترقية والنقل .

١٢- تسهيل مهمة الإدارة فى تقويم ومراجعة سياسات الموادر البشرية كالاختيار والتدريب والاشراف .

## علاقة تقويم الأداء بسياسات الموارد البشرية

### (١) الوصف الوظيفى

يكشف الوصف الوظيفى عن أهداف الوظيفة وواجباتها والظروف التى تؤدى فيها والشروط المطلوبة فى شاغلها . ومن ثم يمكن تحديد معايير الأداء المتوقعة من الموظف .

**(٢) الاختيار والتوظيف**

يستعان بنتائج تقويم الأداء فى تحديد الشروط والمهارات المطلوبة فى شاغلى الوظائف وتحديد نوع الاختبارات التى يمكن إجراؤها للمرشحين للكشف عن قدراتهم .

**(٣) التدريب**

يساعد تقويم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث مواطن الضعف فى أداء الموظف ، واحتمالات التحسين والتطوير . ومن ثم فإن التدريب يكمل نواحى النقص الموجودة فى الأداء .

**(٤) الترقية**

تختار الإدارة للترقيه أولئك الأفراد الذين تثبت تقارير الأداء تميزهم وتحقيقهم لإنجازات عالية . ويساعد تقويم الأداء فى التعرف على أولئك الأفراد، كما يسهم أيضاً فى تحديد الشروط الملائمة عند اختيار الأفراد للترقية .

**(٥) الأجور**

فضلاً عن أن تقويم الأداء يحدد الأفراد الذين يستحقون زيادة فى الأجور، فإنه أيضاً يمد الإدارة بمعلومات عن مدى نجاح نظام الأجور ومدى الحاجة إلى تعديله .

**(٦) الحوافز**

يسهل تقويم الأداء كثيراً توزيع الحوافز إذ يتم منح المكافآت والعلاوات وغيرها للأفراد بناء على الإنجازات التى يحققونها .

**(٧) التأديب**

كما يفيد تقويم الأداء فى تحديد الحالات التى يجب توقيع الجزاءات فيها . من خصم أو إيقاف أو غيرها .

**(٨) النقل والندب والإعارة**

وكذلك تساعد نتائج تقويم الأداء فى اختيار الأفراد للوظائف المطلوب شغلها عن طريق النقل أو الندب أو الإعارة .

**(٩) المسار المهنى**

يساعد تقويم الأداء الموظف على اكتشاف نفسه باستمرار ، فيحدد المجالات التى يمكن أن يطور فيها قدراته والأعمال التى يمكن أن يؤديها فيسهم فى تخطيط المسار الوظيفى .

**(١٠) تخطيط القوى العاملة**

تسهم نتائج تقويم الأداء فى تحديد فرص الترقية المتاحة ، والمهارات المطلوبة لها ، وإمكانية شغلها من الموظفين الحاليين ، ومدى الحاجة إلى أفراد جدد .

**(١١) الإشـــراف**

يستعين المشرف فى قيادة مرءوسيه بالنتائج التى يسفر عنها تقويم أدائهم ، فيختار الطريقة المناسبة لقيادتهم ، وتوجيههم ، وتدريبهم ومكافآتهم ونصحهم وتكوين فريق العمل الملائم منهم .

**(١٢) المناخ التنظيمى**

إذا تم تقويم الأداء بعدالة وموضوعية ، فإن ذلك يشعر الموظف بأن جهوده محل تقدير وأنها لا تضيع ، وأن الذين يبذلون الجهد المطلوب يحصلون على العائد المناسب . فيشيع الشعور بالعدالة وترتفع الروح المعنوية ويسود مناخ تنظيمى صحى .

## ٣ - طرق تقويم الأداء :

### (١) طريقة التقويم العام

وهى من أقدم الطرق وأبسطها ، وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين . وينتهى المقوم إلى قائمة يرتب فيها مرءوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ . ويضع المقوم فى اعتباره هنا الأداء الكلى لكل موظف حتى يعطيه المرتبة التى يستحقها بالنسبة للآخرين .

### (٢) طريقة المقارنات الثنائية

تم إجراء تعديل بسيط على الطريقة السابقة ، بأن يقارن الموظف مع الموظفين الآخرين كل على حدة ، فإذا كان لدينا عشرة موظفين : محمد وأحمد ومحمود . . . فإن محمد يقارن أولاً بأحمد ثم بمحمود ، ثم بمن يليه وهكذا ، وتتم نفس المقارنة بالنسبة للآخرين ويكون عدد المقارنات طبقاً للمعادلة الآتية : $\frac{ن ( ن - ١ )}{٢}$ ويتم تريب الفرد حسب عدد المرات التى يتفوق أو لايتفوق - على أقرانه .

### (٣) طريقة القياس المتدرج

أو طريقة ميزان الدرجات . ويحدد طبقاً لهذه الطريقة عدد من العناصر التى يقوم الأفراد بناء عليها . كالتعاون مثلاً والمبادأة وجودة العمل والمواظبة . . . إلخ (عادة من ٩٩ إلى ١٢ عنصراً حسب نوع الوظيفة : فنية ، إدارية ، كتابية ، عامل . .) ويحدد لكل عنصر درجات أو حروف أو صفات تحدد المستويات المختلفة للأداء . وذلك كما يلى ( عنصر المواظبة مثلاً ) :

المقياس الرقمى (الدرجات) ١ ٢ ٣ ٤ ٥

المقياس الوصفى ضعيف دون المتوسط متوسط جيد ممتاز

المقياس الأبجدى — هـ د جـ ب أ

وقد يستعاض عن هذه الرموز - أو بالإضافة إليها ، بشرح لمدلولاتها التالى:

| غير مواظب بالمرة | غير مواظب غالباً | مواظب | مواظف فى أغلب الأحوال | مواظب تماماً |
|---|---|---|---|---|

ويتكون التقويم النهائى من مجموع الدرجات ، أو الصفات ، التى يحصل عليها الموظف . كما قد يريد المشرف أن يوزع موظفيه حسب تقويمهم بهذه الطريقة، فيكون لديه كذا موظف ممتاز ، وكذا جيد .

**(٤) طريقة التوزيع الإجبارى**

وتشبه الطريقة السابقة ، ولكن مع تعديل بسيط وهو أن تحدد الإدارة مقدماً نسب الموظفين فى كل من الفئات المحددة ممتاز ومتوسط وهكذا .. وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع على المنحني ، فيكون ١٠ ٪ من الموظفين من درجة ممتاز ، ٢٠ ٪ منهم للدرجة التى تليها ، ثم ٤٠ ٪ للدرجة التالية ، ثم ٢٠ ٪ ، وأخيراً ١٠ ٪ لأدنى درجة .

**(٥) طريقة القوائم**

تتضمن القائمة مجموعة من الأسئلة الخاصة بأداء الأفراد . ويجيب المقوم عن هذه الأسئلة بما يصف الأداء الفعلى للأفراد الذين يقوم أداءهم . وتكون الإجابة بنعم أو لا . وقد يوضع لكل سؤال ميزان درجات أو صفات ، من ١ إلى ٥ مثلاً ، ومن ضعيف إلى ممتاز .. ويتكون التقدير النهائى للفرد من مجموع القيم التى يحصل عليها .

### (٦) طريقة القوائم المرجحة

وهنا توجد قيمة رقمية لكل عنصر أو سؤال من عناصر التقويم . وتختلف درجات الأداء فى كل عنصر حسب القيمة المعطاه له . فربما كان عنصر جودة العمل أهم من عنصر كمية العمل ، ومن ثم يحصل الأول على ٢٠ ٪ مثلاً والآخر على ١٠ ٪ ، كما أن الأجزاء الفرعية لكل عنصر تعطى مدى رقمياً معيناً من ١ إلى ٥ ، ومن ٦ إلى ١٠ . . . وهكذا خذ مثلاً عنصر جودة العمل ، وإلمام الموظف بواجبات وظيفته :

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| جودة العمل : | الجودة ضعيفة يحتاج لمراجعة مستمرة | ليست على المستوى المطلوب | مستوى الجودة مقبول | الأخطاء قليلة لا يحتاج لإعادة العمل | الأخطاء نادرة لا يحتاج لمراجعة دقيقة يكشف أخطاء الآخرين |
| | صفر | ١-٥ | ٦-١٠ | ١١-١٥ | ١٦-٢٠ |
| الإلمام بالعمل : | يعتمد تماماً على توجيه الآخرين يتعلم ببطء | عنده معلومات كافية ، ولكن يعتمد على الآخرين | ملم بمعظم واجباته | ملم بكل واجباته لا يحتاج لتوجيه | معلوماته وافية جداً ، الآخرون يستعينون به |
| | صفر | ١-٥ | ٦-١٠ | ١١-١٥ | ١٦-٢٠ |

### (٧) طريقة الاختيار الإجبارى

كيف يكون الاختيار إجبارياً ؟ فى هذه الطريقة يقرأ المقوم قائمة من العبارات ، دون أن تكون أمامها قيمة رقمية أو وصفية . ويختار المقوم تلك العبارات التى تصف بالضبط أداء الموظف . وعادة ما تكون هناك عبارات تصف الجانب الإيجابى للأداء وأخرى تصف الجانب السيىء .

فمثلاً هذا الزوج من العبارات يصف جانباً إيجابياً ، وتبدو العبارتان كما لو كانتا تحملان قيمة متساوية . غير أن واحدة منهما فقط هى الصحيحة فى قياس الأداء الفعلى .

١ - يعطى تعليمات واضحة للمرؤوسين .

٢ - يمكن الاعتماد عليه فى إتمام العمل المسند إليه .

وهذا الزوج من العبارات يصف جانباً سلبياً :

١ - يعطى وعوداً وهو يعلم عدم إمكانية الوفاء بها .

٢ - يبدى تحيزاً لبعض المرؤوسين .

وقد يطلب من المقوم اختيار الجملة التى تنطبق على مرؤوسيه فى معظم الأحوال وتلك الجملة التى لا تنطبق عليه ، مثلاً :

١ - دائماً يجعل العميل يشعر أنه مهم .

٢ - غالباً لا يفهم التوجيهات .

٣ - يطور نفسه مع المشروعات الجارية .

٤ - مستعد لمساعدة الموظفين الآخرين .

وبعد أن يجرى المقوم اختياره ، تقوم لجنة - تستعين عادة بالكمبيوتر - بتطبيق مفتاح الدرجات على العبارات المختارة . ومن مجموع الدرجات التى يحصل عليها الموظف يكون تقويمه النهائى .

**(٨) طريقة التقرير الموجز**

ويقوم المشرف هنا بكتابة تقرير مختصر عن أداء المرءوس . مبيناً فيه نقاط القوة والضعف فى هذا الأداء وإمكانية التحسين ، مع المقترحات التى يراها ملائمة لتطوير أداء الموظف ويكون التقرير الموجز بهذا الشكل :

اسم الموظف ________ القسم ________

مسمى الوظيفة ________ التاريخ ________

الإنجازات الرئيسية خلال فترة التقويم ________

________

المجالات التى كان الأداء فيها أقل من المتوقع ________

________

المهارات المطلوبة لهذه الوظيفة ________

________

أهم نقاط القوة ________

________

نواحى الأداء التى تحتاج إلى تطور ________

### (٩) طريقة المفكرة

يمسك المشرف مفكرة يدون فيها بشكل يومى أو دورى الأداء الوظيفى لمرءوسيه عن فترة التقويم ، والتى تكون عادة سنة . وفى نهاية المدة يكون لديه سجل متكامل وإحصائية شاملة لأداء هؤلاء المرءوسين يتضمن إنجازاتهم وسلوكهم الوظيفى ، بما فى ذلك نقاط القوة والضعف .

### (١٠) طريقة الأحداث الجوهرية :

وتشبه هذه طريقة المفكرة ، إلا أن المقوم لا يسجل كل أداء يقوم به الموظف ، ولكنه يقوم بتسجيل الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو العلامات البارزة فى هذا الأداء ، وذلك فى الجانبين الحسن والسيىء . مثال ذلك فى الجانب الحسن مثلاً القيام بإنجاز هام ، تقليل النفقات ، التوصل إلى أفكار جديدة بشأن تطوير العمل . وفى الجانب السلبى كثرة الأخطاء ، الغياب المتكرر، التسبب فى حدوث خسائر ، كثرة المنازعات . . . ومن واقع هذه الأحداث يستطيع المشرف – إذا تحرى الموضوعية – أن يقوم أداء المرءوسين تقويماً واقعياً .

### (١١) طريقة التحكيم او المراجعة

لا يقوم المشرف بتقويم مرءوسيه هنا فى الواقع ، ولكنه مسئول عن عملية التقويم . وذلك بأن يقوم عدد من المتخصصين بإدارة شئون الموظفين ، بمناقشة قائمة الأفراد المراد تقويمهم مع روسائهم المباشرين ويأخذون من هؤلاء فكرة مفصلة عن أدائهم ، ثم يضعون لهم تقديرات معينة يرتبونهم على أساسها ويناقشون هذا التقدير مع روسائهم ويعدلون الترتيب بناء على هذه المناقشة ، حتى يتم التوصل إلى التقويم الذى يراه الرؤساء مناسباً عن مرءوسيهم .

### (١٢) تقويم الزملاء

وطبقاً لهذه الطريقة يقوم المرءوسون بتقويم أداء بعضهم بعضاً . ففى جماعة العمل الواحدة - ولتكن سبعة موظفين مثلاً - يقوم كل موظف بتقويم أداء الستة الآخرين مستخدماً معايير معينة - كالتعاون والقيادة والقدرة على إتخاذ القرارات . . ويكون التقويم اما عن طريق الدرجات . أو تحديد أسماء الزملاء من حيث مستوياتهم - العالية والمتوسطة والمنخفضة - بالنسبة للمعايير المستخدمة ، وتساعد هذه الطريقة فى تحديد موقف كل موظف فى جماعته ، وتستند إلى ان هناك خصائص معينة ونواحى سلوك يعرفها الزملاء عن بعضهم ولا يستطيع الرؤساء أن يكتشفوها .

### (١٣) التقويم الذاتى

وهنا يسمح للمرءوس أن يملأ نموذج التقويم عن نفسه ، ويتكون النموذج من بنود متنوعة تتضمن أداء المرءوس عن فترة معينة - مثل كمية الإنتاج والجودة والمواظبة والتعاون كما توجد بنود أخرى عن مجالات التحسين والتطوير التى يراها المرءوس .

**(١٤) طريقة مراكز التقويم**

تمد الإدارة فى هذه الطريقة بصرها إلى مستقبل الموظف وتقومه من عدة أوجه (كافة المهارات والقدرات التى يتمتع بها والتى تؤهله للتقدم والترقية) ، وتستخدم هذه الطريقة فى حالة المديرين والرؤساء لإكتشاف المتميزين منهم والممكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى .

ويقوم مركز التقويم على تقويم الفرد على مدى فترة زمنية متلاحقة - يومين أو ثلاثة أيام - بعيداً عن وظيفته ، عن طريق سلسلة من الاختبارات والتمارين وتحليل المواقف والمشكلات والاختبارات النفسية ، وبناء على نتائج هذه الاختبارات ، والتى يقوم برصدها مجموعة من الخبراء فى هذا المجال ، يتم الحكم ليس فقط على أداء الفرد ولكن أيضاً على صلاحيته للترقية لمنصب أعلى .

وأما المعايير التى يرتكز عليها فى هذا الحكم فتتكون من : مهارات الاتصال، الإبداع والمبادأة ، مهارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، العلاقات والتعامل مع الآخرين ، القدرة الى تحمل الضغوط ، مهارة التخطيط ، القدرة التحليلية ، مهارة التفويض ، النشاط والطاقة والتوجيه الذاتى .

ومن أمثلة التمارين والاختبارات : تمرين سلة القرارات ، والنقاش الجماعى ، واختبارات الشحصية والذكاء والاهتمامات ، والمقابلات الشخصية، وتمثيل الأدوار ، والمحاكاة .

**(١٥) طريقة ملاحظة السلوك**

طبقاً لطريقة ملاحظة السلوك ، أو ميزان درجات السلوك ، توضع أوصاف سلوكية أو تصرفات وظيفية معينة ، يقاس أداء الموظف بناء عليها ، وتحدد هذه الأوصاف أو الراكائز السلوكية كما يلى :

أ - يطلب من رؤساء مجموعات الموظفين الذين يؤدون وظائف متشابهة اما يحددوا الأنشطة الرئيسية لكل وظيفة .

ب - يطلب من هؤلاء الرؤساء وضع عدد من التصرفات أو الأحداث السلوكية التى تمثل الأداء الجيد والأداء السيىء لكل من هذه الأنشطة .

جـ - يطلب من مجموعة أخرى من الرؤساء أو المشرفين ترتيب هذه الأحداث على ميزان درجات يتدرج من جيد إلى ضعيف ، أو فعال إلى غير فعال .

د - تطابق القائمة الأخيرة مع الأنشطة الرئيسية التى حددتها المجموعة الأولى.

هـ - توضع قائمة بالتصرفات أو الأحداث السلوكية التى تتفق عليها المجموعتان، ومن ثم يتحدد النمط السلوكى الفعال وغير الفعال للوظيفة المراد تقويم أداء شاغلها .

وهناك طريقتان فرعيتان لميزان درجات السلوك : احداهما مقياس التوقع السلوكى ، والأخرى مقياس ملاحظة السلوك . وتعتمد كلتاهما على ملاحظة سلوك الموظف والذى يعتبر حاسماً من حيث نجاح هذا الموظف أو فشله فى أدائه لوظيفته ، إلا أن الطريقتين تختلفان من حيث التصميم وطريقة الاستخدام .

**أ -مقياس التوقع السلوكى**

وهو عبارة عن سلسلة من المقاييس البيانية تمثل أبعاد الأداء الوظيفى ، وتشمل أنماطاً أو تصرفات سلوكية على درجات مختلفة لفعالية الأداء ، وعلى المقوم أن يختار النمط السلوكى الذى يتوقع أن يسلكه الموظف فى مواقف أو ظروف معينة - انظر الشكل التالى :

**ب -مقياس ملاحظة السلوك**

يقوم المقوم فى مقياس ملاحظة السلوك بتسجيل السلوك الفعلى للموظف

الذى يلاحظه المقوم فعلاً ، ويتحدد التقدير النهائى للموظف على أساس مجموع الدرجات التى يحصل عليها على مقياس الفعالية .

### (١٦) طريقة معدلات الأداء أو ناتج العمل

حيث أن الوظيفة تتكون من مجموعة متجانسة من المهام يتم ترتيبها حسب درجة أهميتها لبلوغ الهدف ، فإن من المنطقى أن ينظر المقوم عند تقويمه لأداء مرءوسه هل قام المرءوس بإنجاز هذه المهام أم لا ، بعبارة أخرى يتم التركيز هنا على نتائج العمل فيقوم المقوم بمقارنة الإنجازات الفعلية للموظف بتلك المستويات المطلوبة - المعدلات - للأداء الجيد ، هذه المستويات يكون متفقاً عليها من جانب الرئيس والمرءوس ، ويجتمع الطرفان بعد إنتهاء الأداء لمقارنة النتائج الفعلية بالمستويات الموضوعة ويتم تحديد ما تم إنجازه بالفعل ، وما كاد يتم إنجازه ، وما لم ينجز ، ومجالات التطوير .

### (١٧) طريقة الإدارة بالأهداف

وتنطلق هذه الطريقة من قاعدة الأهداف أو النتائج التى تحدد بوضوح التعاون بين الرؤساء والمرءوسين ، وتمد هذه الطريقة ناظريها إلى الأداء المستقبل وليس الماضى وتسير حسب الخطوات التالية والتى يلعب فيها المرءوس دوراً إيجابياً بارزاً .

١ - يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث من واقع العمل، ومقارنة بالوصف الوظيفى المعتمد ، ويتفق الرئيس والمرءوس على صياغة نهائية للمسئوليات الرئيسية لوظيفة المرءوس .

٢ - يطلب الرئيس من مرءوسه إعداد تصور مبدئى عن الأهداف التى يمكنه أن يحققها فى الفترة الزمنية المقبلة - سنة أو نصف سنة أو ربع سنة ، وذلك فى مجالات النتائج الرئيسية : كالأرباح ، والتكاليف ، والإنتاجية ،

وأرصدة العملاء . . . إلخ ، مع توضيح طرق تحقيق هذه الأهداف واقتراح معايير الأداء التى تقيس النتائج المحصلة .

٣ - يناقش الطرفان - الرئيس والمرءوس - هذا التصور ، حتى يتم الوصول إلى إتفاق نهائى أو ورقة عمل ، تتضمن الواجبات التى سيقوم المرءوس بتنفيذها والمساعدات التى يقوم الرئيس بتقديمها .

٤ - بعد إنتهاء الفترة الزمنية المحددة يقوم المرءوس بتقويم ذاتى لأدائه ، موضحاً ما أنجزه وما لم ينجزه ، والتقدير الذى يستحقه ومجالات التحسين

٥ - يجتمع الرئيس والمرءوس لمناقشة التقويم ، وتطبيق المعايير المتفق عليها وتصحيح الأخطاء إن وجدت ، ومن ثم إعداد خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة .

**(١٨) طريقة الـ ٣٦٠ درجة**

تعتمد هذه الطريقة على جمع معلومات عن أداء الموظف من عدة مصادر - هي الموظف نفسه ، وزملاؤه ، ورؤساؤه ، ومرءوسوه (إن كان يشرف على مرءوسين) والزبائن المتعاملون معه ، والموردون . . . وكل من له صلة بأعمال الموظف .

وتتلائم هذه الطريقة - كما يقول دى سينزو ، وروبينز - مع الأشكال التنظيمية الحديثة ، كفرق العمل ، وإدارة المشروعات . . نظراً لتعدد العاملين وتنوعهم ، ومن ثم تعذر قيام المشرف أو المدير وحده بالإلمام بالمعلومات الكافية عن أدائهم . كما أن الحصول على أكثر من وجهة نظر حول أداء الموظف يقلل من فرص التحيز أو تدخل العوامل الشخصية فى التقويم .

مثال لمقياس التوقع السلوكى
لموظف بالعلاقات العامة

| | |
|---|---|
| أداء ممتاز ٧ | إذا تقدم العميل بشكوى يتوقع من الموظف أن يبدى إهتماماً كبيراً ، ويطمئن العميل أن شكواه ستبحث بعناية، ويتصل بالإدارة المختصة ويحدد النقاط الرئيسية للشكوى. |
| أداء جيد ٦ | يتوقع أن يقوم الموظف بالإتصال بالإدارة المختصة لدراسة الشكوى وإبلاغ العميل بالنتيجة . |
| أداء جيد نوعاً ما ٥ | يتوقع من الموظف أن يتباحث مع زميل له في هذه الشكوى وطريقة البت فيها . |
| أداء متوسط ٤ | يتوقع ألا يبدى الموظف استجابة حاضرة ، وربما تأخر قليلاً فى إبلاغ الشكوى للإدارة المختصة . |
| أداء دون المتوسط ٣ | يتوقع من الموظف أن يسأل العميل لماذا يشكو ، ويضع الشكوى فى الملف ليأخذ دورته الروتينية . |
| أداء ضعيف ٢ | يتوقع أن يماطل الموظف العميل ويتحل الاعذار . |
| أداء ضعيف جداً ١ | يتوقع ألا يستجيب الموظف لشكوى العميل ولا يتحرك لبحثها . |

مثال لمقياس ملاحظة السلوك

| النمط السلوكى | ميزان الفعالية: دائماً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نادراً |
|---|---|
| ١ - يؤدى العمل فى الموعد المحدد | |
| ٢ - يظل فى مكان العمل طول الزمن الرسمى | |
| ٣ - يؤدى كل شىء بنفسه - لا يفوض | |
| ٤ - يجادل المشرف أمام الآخرين | |
| ٥ - يتقبل التغير ويساعد فى تنفيذه | |
| ................................ | |
| ................................ | |

## معايير اختيار طريقة التقويم المناسبة :

لا شك أن لكل من الطرق السابقة مزاياها وعيوبها ونواحى استخداماتها والاشتراطات المطلوبة لنجاح تطبيقها . وربما تطبق الإدارة إحدى هذه الطرق أو بعضاً منها ، وربما تطبق طريقة معينة مع فئة معينة من الموظفين (الفنيين مثلاً) ، وتستخدم طريقة ثانية مع فئة أخرى ، كما يمكن أن تستخدم طرقاً مختلفة حسب المستويات الإدارية - العليا والوسطى والمباشرة .

وفيما يلى بعض المعايير لاختيار الطريقة الملائمة لتقويم الأداء .

١ - مدى فعالية الطريقة فى تحقيق الهدف من التقويم : هل تمدنا الطريقة المستخدمة بالمعلومات المفيدة التى تخدم غرض التقويم - والذى قد يكون الترقية أو زيادة الأجور ، أو تطوير الموظف ، أو تخطيط القوى العاملة .

٢ - درجة سهولة استخدام الطريقة وفهم المقوم لها ، ومن ثم استطاعته أن يعبأ النماذج المستخدمة فيها فيوفر البيانات المطلوبة التى تمهد لإتخاذ قرارات بعد ذلك بشأن الترقية والعلاوة وغيرها .

٣ - مدى قبول المرءوسين المراد تقويمهم لطريقة التقويم ، وعادة ما يقبل المرءوسون طريقة التقويم إذا شعروا بأنها عادلة وملائمة لقياس أدائهم وإعطائهم ما يستحقون من حوافز بناء على ذلك .

٤ - اقتصاديات الطريقة : ما هى تكاليف استخدام الطريقة ؟ وهل تبرر الفوائد المحصلة من استخدامها التكاليف المنفقة فيها ؟ من حيث الوقت والجهد والمصاريف التى تشمل طبع النماذج ، وتدريب المشرفين والمعالجة الإلكترونية ، والاستعانة بخدمات الخبراء المتخصصين .

٥ - مدى صحة طريقة القياس ، وإمكانية الاعتماد على المعلومات التى توفرها، ومدى تأثر الطريقة المستخدمة بالأخطاء التى يمكن أن تتدخل فى التقويم - كاللين والشدة والتحيز الشخصى .

٦ - مدى صلاحية الطريقة المستخدمة للاستشارة والتوجيه المهنى للموظفين ، وذلك بما توفره من معلومات مفيدة حول أداء الموظف ، ونقاط القوة والضعف والحاجة للتطوير .

٧ - مدى إمكانية المقارنة التى توفرها الطريقة المستخدمة : المقارنة مع الموظفين الآخرين وخلال السنوات لتتبع إنجازات الأفراد ومدى تقدمهم .

٨ - مدى صلاحية الطريقة المستخدمة عند حدوث تغيرات وظيفية أو تعديلات تنظيمية أو تغيير فى المعايير المطبقة لقياس الأداء ، ومدى قابلية الطريقة للتطوير .

٩ - درجة إتساق طريقة التقويم مع السياسات الأخرى للموارد البشرية ، كالتدريب والإشراف ونظام الإتصالات ، ومدى فعاليتها فى مساعدة السياسات الأخرى على تحقيق أهدافها .

**بعضة شروط هامة :**

والى جانب المعايير السابقة يجدر التنبيه إلى أنه يشترط لنجاح تطبيق طريقة تقويم الأداء الشروط الآتية :

١ - أن يكون المقوم محفزاً للتقويم الموضوعى السليم .

٢ - أن يستخدم المقوم المعايير الملائمة لقياس الأداء .

٣ - أن تكون هذه المعايير مشتقة من الوصف الوظيفى للوظيفة .

٤ - أن يكون المقوم مسئولاً عن نتائج تقويمه .

٥ - أن يفهم المقوم الطريقة المستخدمة، ويدرب على كيفية استخدامها بكفاءة.

٦ - أن يكون المقوم قادراً على الملاحظة الفعلية لسلوك الموظف أثناء تادية وظيفته .

٧ - ألا تؤثر التحيزات والأخطاء الإنسانية على عملية التقويم .

٨ - أن تكون طريقة التقويم مصممة تصميماً سليماً - تراعى فيه الأسس العلمية والعملية .

٩ - أن تسهل الطريقة المستخدمة ما بعدها من إجراءات كالمقابلة مثلاً والاستشارة المهنية .

١٠- أن تتفق الطريقة مع ثقافة المؤسسة ، تلك الثقافة التى يجب أن تتميز بالموضوعية والرغبة فى تحقيق أهداف العمل والعاملين .

## ٣ - مقابلات تقويم الأداء

### أهمية مقابلة التقويم

تلعب المقابلة دوراً كبيراً فى تقويم أداء الأفراد وتطوير أدائهم المستقبل ، والمقابلة عبارة عن موقف يوجد فيه شخصان (أو أكثر) لتبادل معلومات معينة بهدف حل مشكلة محددة والوصول إلى قرار أو خطوات محددة بشأنها . فمقابلة التقويم إذن عبارة عن اجتماع بين المقوم (الرئيس المباشر أو الاستشارى. . .) والموظف ، لمناقشة أداء الأخير والوصول إلى نتيجة محددة بشأنه وخطة للأداء المستقبل .

### تخطيط وإدارة المقابلة

لكى تحقق مقابلة التقويم الهدف منها وهو تطوير أداء الموظف وزيادة دافعيته للعمل وتكثيف مساهمته فى تحقيق النتائج والإنجازات المطلوبة فهناك عدة مبادىء يجب على المشرف أو الرئيس المباشر أو القائم بعملية المقابلة أن يراعيها ، وذلك فى مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

## ١ - التخطيط للمقابلة

### ١/١ هدف المقابلة

يجب أن يكون هدف المقابلة واضحاً فى ذهن المشرف ، حتى ينقله ويوضحه بدوره للموظف ، كما يجب تحديد نوع المعلومات التى سيتم تبادلها فى المقابلة . ويمكن الاستعانة هنا بالأسئلة الآتية :

* ما هى النتيجة التى نريد الوصول إليها من المقابلة ؟
* ما هو الشعور الذى يجب أن يخرج به الموظف من المقابلة ؟
* ما هى الوسيلة الملائمة للاتصال وتبادل المعلومات ؟
* ما هى النواحى التى يمكن أن تحدث فيها اختلافات فى وجهات النظر ؟
* ما هى الخطة المبدئية لتحسين أداء الموظف ؟

### ٢/١ طريقة تحقيق الهدف

يجب أن يحدد المشرف هنا نوع المقابلة التى سيجريها ، هل ستكون مقننة أو موجهة ، أم يحسن استخدام المقابلة غير الموجهة ؟ فقد يلجأ مشرف إلى أسلوب المقابلة الإخبارية (هذا هو الموقف .. وهذا ما يجب عليك فعله من الآن فصاعداً) وقد يلجأ إلى المقابلة المرنة (التى يخير فيها الموظف بالمشكلة ثم يستمع إلى مقترحاته) . وربما كان أسلوب المشاركة والتعاون لحل المشكلة أفضل الأساليب فى مقابلة التقويم ، والتى يلعب فيها المشرف دور المرشد أو المساعد وليس فقط دور القاضى أو الحاكم .

ويجب أن يحدد المشرف هنا كذلك طريقة جمع المعلومات . هل سيكتفى بالإنصات والتذكر ؟ أم سيكتب المعلومات التى يتلقاها ؟ أم

يستخدم شريطا لتسجيل الحوار - وإن كان الأخير يؤثر على حرية الموظف فى التعبير عن أفكاره ومقترحاته .

### ٣/١ جمع المعلومات اللازمة قبل المقابلة

والمعلومات المقصودة هنا هى أداء الموظف عن الفترة التى تم فيها تقويم هذا الأداء . كيف كان أداؤه ؟ ما الذى كان يجب عليه أن يفعله ؟ ما هى أهم نواحى الإجادة ونواحى التقصير فى أدائه ؟ هل بذل مجهوداً كافياً للوصول إلى النتائج المحددة ؟ ما هى مستندات هذا الأداء (جداول العمل ، نموذج تقويم الأداء ، آراء المشرف المباشر ، شكوى الجمهور ، مقترحات الزملاء ...) .

### ٤/١ هدف المقابلة

ويشمل ذلك تحديد الزمان والمكان ، والفترة الزمنية التى يجب أن تستغرقها المقابلة ، وتجهيز المعدات والأدوات اللازمة ، وكذلك الأوراق والمستندات المطلوبة .

## ٢- فن المقابلة

عندما يعقد المشرف مقابلة التقويم مع الموظف ، يجب عليه مراعاة عدد من الشروط والاعتبارات ، فيما يلى أهمها :

١ - كون جواً من الصداقة والود ، حتى تزيل الرهبة من نفس الموظف .

٢ - اشرح الهدف من المقابلة . وأكد أهمية تعاون الموظف معك للوصول إلى حل المشكلة وتحقيق الهدف .

٣ - اظهر الاحترام الواجب للموظف ، واهتمامك بالموضوع المثار .

٤ - اطرح الأسئلة بالشكل الذى يشجع الموظف على الإدلاء بالمعلومات المطلوبة .

٥ - تنقل تدريجياً من نقطة لأخرى .. اربط بين النقاط وبعضها .. راع تسلسل الموضوع .

٦ - انصت جيداً .. ويقصد بذلك الإنصات الإيجابى النشط ، الذى يعني الإنتباه التام والفهم العميق لكل ما يقوله الموظف .

٧ - فيما يتعلق بأداء الموظف ، راع الناقط الآتية :

أ - ابحث مع الموظف واجباته ومسئولياته وترتيب أهميتها .

ب - تبادل وجهات النظر فيما تغير أو استحدث منها .

جـ- امدح الموظف لإجادته ، شجع نقاط القوة دون مبالغة .

د - اسأل الموظف عن نواحي القوة والضعف فى أدائه - كما يراها هو .

هـ - خذ نقطة بنقطة فى بنود الأداء ، وعززها بالمستندات اللازمة .

و - ناقش معايير الأداء الموضوعة ، ولماذا لم تتحقق (الأسباب الفعلية) .

ز - تأكد أن الموظف يعرف أخطاءه .

ح - احصل على استعداد الموظف للتحسين .

ط - ناقش معه نواحى التطوير ، انصت لمقترحاته .

٨ - عندما تتوصل مع الموظف لخطة للتطوير ، خذ فى حسبانك :

أ - أن تكون الخطة واضحة ، محددة ، ممكنة التنفيذ

ب - أن يكون الموظف مقتنعاً بها راغباً فى تنفيذها .

جـ- ما هى أهم الاحتياطات اللازمة لنجاحها ؟

د - كيف يجب تحفيز الموظف لتنفيذها ؟

هـ - ما هى المزايا التى تعود عليه من تنفيذها ، هل يراها بوضوح ؟

و - لخص الخطة ، دع الموظف يلخصها ، حتى تتأكد من تطابق فهمها .

ز - حدد جدولاً زمنياً لتنفيذ خطوات خطة التحسين .

٩ - اعلم الموظف بالخطوة الثانية المقابلة ، وما إذا كانت هناك إجراءات لاحقة يجب إتباعها . كإلتحاق الموظف ببرنامج تدريبى معين مثلاً . . . .

١٠- إنه المقابلة بطريقة طبيعية منطقية ، تأكد من رضا الموظف عنها وتفاؤله بها وعزمه على تنفيذ ما تم الوصول إليه من نتائج .

### ٣- تقويم ومتابعة المقابلة

يجب ألا يكتفى المشرف بنجاح المقابلة ، ولكن لابد من متابعة نتائجها حتى يتم التأكد من تنفيذ ما تم الوصول إليه ، ومن تقديم المساعدات اللازمة لتسهيل خطة التحسين وربما تطلب الأمر إجراء مقابلة قصيرة بعد فترة معينة لمراجعة الخطوات التى نفذت ومدى التقدم الذى تم إحرازه .

### انماط من الموظفين الذين تتم مقابلتهم :

#### ١- الموظف الممتاز

وتكون مقابلة هذا الموظف سارة ، حيث يقوم المشرف بتهنئته وتشجيعه ، ولكن من جهة أخرى يقع على المشرف عبء التعرف على الخطط المستقبلة للموظف ومجالات التقدم المهنى .

#### ٢ - الموظف الذى حقق تقدماً ملموساً

وهذا أيضاً موقف سار ، حيث اتبع الموظف نصائح المشرف وأحرز تقدماً ملموساً فى أدائه ولكن يجب أن يكون المشرف يقظاً ، ويؤكد للموظف ضرورة الاستمرار في التقدم ويبصره بالنواحى التى يجب أن يتجنبها حتى يستمر فى تقدمه .

**٣- الموظف الذى لم يتحسن**

وهنا يجب أن يكـون المشرف صريحاً واضحاً ، وأن يناقـش الموظف بعمق في النواحى التى لم يتحسن فيها ويبحث معه إمكانية التطوير . وربما يناقش معه وظيفته الحالية وما إذا كان يوجد فى المكان المناسب أم يحسن نقله وتوجيهه إلى وظيفة أخرى .

**٤- الموظف غير المرضى**

يجـب على المشـرف أن يبحث – فـى حالة هـذا الموظف – عن الأسـباب الحقيقـية لعدم حصولـه على تقدير مرض . وهـناك احتمالات كثـيرة لذلك ، كنقص الدافـعية ، وضعف التدريب ، والاتجـاهات السلبية للـموظف ، وعدم ملائمة الوظيفة .

**٥- الموظف المسن :**

والذى يكون رئيسه أصغر منه ، وقد يـشعر الموظف بحرج أو كبرياء أو ربما حقد تجاه رئيسه ، وقـد يكون اقترب من سن التقاعد ، ويحـتاج الأمر هنا إلى معالجة خـاصة حتى يوفر المـشرف للموظف الجـو النفسى المرغـوب وفى نفس الوقت يحصل على النتائج المطلوبة للعمل .

**٦- الموظف الطموح :**

يعد الطمـوح ومبادأة الأفراد عنصراً إيجابـياً يجب تشجيعه والاسـتفادة منه وتوجيهه الوجهـة الصحيحة . وربما زاد طموح الموظف وتعـجل الحصول على ترقـية أو علاوة أو مكافأة ، وهـنا يجب أن يوضـح المشرف للمـوظف ضرورة تحقيـقه للنتـائج المطلوبـة حتى يحصل عـلى هذه الترقـية ، وعليه أن يـكشف المجالات التى يمكن للموظف أن يحقق فيها إنجازات عالية .

**٧- الموظف غير المتحمس:**

وهو ذلك الموظف الذى يبدو غير مبال بالوظيفة أو تحقيق الإنجازات المطلوبة أو تطوير ذاته ووظيفته ، وربما كان السبب راجعاً للموظف نفسه ، أو لطبيعة العمل ، أو لأسباب أخرى تنظيمية أو بيئية ، وواجب المشرف أن يتحرى هذه الأسباب حتى يتوصل إلى العلاج المناسب .

**٨- الموظف الصامت**

لا يبدى هذا الموظف استجابة لإرشادات المشرف ولا يناقشه فى الموضوع المثار ، ويكون من الصعب على المشرف التعرف على ما يدور فى فكره . وأفضل أسلوب للتعامل معه هو الأسئلة غير المباشرة ، واستدراجه للحديث عن طريق ضرب الأمثلة أو ذكر آراء معينة حول الموضوع . . .

**٩- الموظف المغرور**

والذى يعتقد أنه أفضل من الآخرين وأن أداءه ممتاز وأنه يستحق الحصول على حوافز ومكافآت . وهو عامة لا يرى أخطاءه بقدر ما يرى أخطاء الآخرين، ولا يقبل النقد فى حين يرى الآخرين محل نقد ، ويحتاج الأمر هنا إلى معالجة خاصة حتى يبصر المشرف الموظف بنواحى قوته وكذلك ضعفه ، ويساعده على الرؤية الحقيقية لأدائه ونوع المكافأة أو الجزاء المناسب له .

**١٠- الموظف الغاضب**

وهو الذى يثور حول شيء معين ، وينتهج أسلوباً هجومياً فى التعبير عما يدور فى ذهنه ، ويتطلب الأمر من المشرف أن ينصت جيداً ، وألا يثور بدوره أو يقاطعه أو يجادله ، وإنما يساعده على التعبير عن شعوره ووجهات نظره ، ثم يتعرف منه على المصدر الرئيسى لغضبه ويبدى له استعداداً وتعاوناً لحل المشكلة .

## ٤ - خطة تنفيذ تقويم الاداء

### ١ - تحديد الهدف

لابد أن يكـون الهدف من تقـويم الأداء واضحاً ومفهومـاً ومقتنعـاً به من جانب كل من المقومين والأفراد ، ذلك الهدف الذى يتخلص بشكل عام فى :

أ - زيادة إنتاجية الأفراد .

ب - مساعدة المنظمة فى تحقيق أهدافها .

جـ - تصنيف الأفراد حسب إنجازاتهم .

د - تحفيز الأفراد لمزيد من العطاء .

هـ - تطوير قدرات الأفراد .

### ٢ - تحديد عناصر التقويم

تتكون كل وظيفة من عناصر رئيسية يطـلب من شاغلها القيام بها حتى يتم إنجاز العـمل على الوجـه المطلوب ، ولكـل عنصر مـن هذه العناصـر مهارات ومعرفة ونواحى سلوكية معينة يجب توفرها فى الشخص القائم بالوظيفة .

وإذا كان الوصف الوظـيفى حديثاً ومتابعاً لـلتغيرات الوظيفيـة (فى تركيب الوظيفة أو أساليب أدائها أو المعدات اللازمة لها أو الظروف الـتى تؤدى فيها) فإنه يساعد الإدارة فى تحديد العناصر الهامة التى يمكن أن يرتكز عليها التقويم .

ويجب تحرى الدقة فى اختيار هذه العناصر (مثل المبادرة ، وجودة المنتج ، والقدرة على القيادة ، والاستيعاب ... إلخ) بحث تكون :

أ - واضحة ومحددة ومعرفة تعريفاً جيداً .

ب - لا توجد بينها ازدواجية .

جـ - معبرة فعلاً عن محتوى الوظيفة .

د - قابلة للملاحظة والقياس .

هـ - مفهومة من جانب المقومين .

### ٣ - وضع معايير الاداء

بعد أن يتم تحديد عناصر التقويم توضع معايير الأداء التى تمثل مقاييس كمية وزمنية ونوعية وإجرائية . فقد تكون :

أ - قيمة رقمية تخصص لكل عنصر ، وقد تكون هذه القيمة متدرجة حسب أهمية العنصر ، كما قد تكون من حدين أعلى وأدنى لكل عنصر .

ب - وقد يكون المعيار وصفياً بالنسبة للعنصر الواحد والأجزاء التى يتكون منها ، وقد يكون الوصف كلمات موجزة أو عبارات محددة متدرجة حسب أهمية أجزاء العنصر .

جـ - وقد يجمع المعيار بين الجانبين الكمى والوصفى . فكل عبارة تصف العنصر الواحد أو أحد أجزائه تحمل قيمة رقمية معينة .

د - وقد يكون المعيار فى صورة فئات أو مراتب تتراوح بين ثلاث وأربع وأحياناً سبع : ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، متوسط ، دون المتوسط ، ضعيف ، ضعيف جداً .

هـ - وقد يتكون المعيار من الإجراءات أو الخطوات التى يلزم إتباعها لإتمام عمل معين ، والتى إذا أغفل منها إجراء خطوة لا ينجز العمل المطلوب كمراجعة توقيع الشيك مثلاً أو تاريخ المعاملة .

### ٤ - تحديد القائمين بالتقويم

والمشرف المباشر هو المسئول أولاً عن عملية التقويم ، ثم يرجع المشرف إلى رئيسه لمناقشة التقويم واعتماده ، وقد تشترك لجنة من إدارة الموارد البشرية فى إجراء التقويم ومراجعته .

ويجب أن يحدد فى هذه الخطوة أيضا ما إذا كان الموظف سيشترك فى عملية التقويم اشتراكاً إيجابياً - مثل التقويم الذاتى ، أم يقوم فقط بالتوقيع على تقويم رئيسه عندما يوافق على هذا التقويم . وذلك حتى يتم تخصيص المساحة الملائمة فى نموذج التقويم وتتخذ الاحتياطات الأخرى عند اختيار طريقة التقويم والخطوات المتبعة فى تنفيذها .

**٥ - اختيار الطريقة المناسبة للتقويم**

ويمكن الاختيار من بين الطرق الكثيرة المتاحة للتقويم . كما يمكن الجمع بين طريقتين أو أكثر ، وذلك حسب الهدف من التقويم ، والمستوى الإدارى للأفراد، وإمكانية تطبيق الطريقة المختارة من الناحية العملية . وعنصر التكاليف، وصحة نتائج التقويم ، وإمكانية الإعتماد عليها فى قرارات الحوافز والترقية والنقل وغيرها ، وفهم الطريقة من جانب المقومين ، وقبولها من جانب الأفراد ، وإتساق الطريقة مع السياسات الأخرى للموارد البشرية ، وإتفاقها مع قيمها وثقافتها .

**٦ - تصميم النماذج والمستندات**

توجد صور كثيرة لنماذج تقويم الأداء ويجب على الإدارة أن تختار منها أو تصمم النموذج الذى يحقق الهدف من استخدامه ويوفر المعلومات المطلوبة ، ويجب أن يتميز بالبساطة والوضوح وشموله على البنود الأساسية للحصول على المعلومات اللازمة ، وسهولة الفهم والتعبئة من جانب المقوم ، وسهولة معالجته إلكترونياً .

**٧ - تحديد فترة التقويم**

جرت العادة أن تكون الفترة التى يجرى عنها تقويم الأداء سنة ، غير أن المفضل كثيراً أن يتم التقويم بصفة دورية أقصر من ذلك : شهرية مثلاً أو ربع سنوية أو نصف سنوية .

### ٨ - تحديد الإجراءات المترتبة على التقويم

يجب أن تكون إجراءات اعتماد التقويم ، وإعلان نتائجه واضحة للأفراد ، كما يجب أيضاً أن تكون النتائج المترتبة على التقويم واضحة من حيث المكافآت والعلاوات وتوزيع الحوافز بأنواعها وتطبيق الجزاءات .

كذلك يجب تحديد إجراءات التظلم التى يمكن أن يتبعها الموظف إذا رأى أن تقويمه غير مناسب ، والفترة التى يمكن أن يتقدم فيها بشكواه ، والجهة المختصة التى يمكن أن يخاطبها .

### ٩ - ربط تقويم الأداء بالسياسات الأخرى للموارد البشرية

إن من الضرورى التنسيق والتكامل بين تقويم الأداء ، والسياسات الأخرى الهامة للموارد البشرية كالتدريب ، وتخطيط القوى العاملة ، ونظم الحوافز والإشراف والتوجيه ، والمسار المهنى .

### ١٠ - تقويم فعالية تقويم الأداء

لابد أن تقوم الإدارة من وقت لآخر بمراجعة نظام تقويم الأداء المتبع - من حيث طريقة التقويم ، وإجراءات ، وأسلوب المقومين فى تطبيقه ، والنماذج المستخدمة ، ونتائج التقويم ورد الفعل لدى الأفراد . . . وذلك حتى تتأكد من فعالية النظام المتبع ، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه ، ومدى الحاجة إلى تعديله أو تطويره عندما تستجد ظروف وتغيرات حديثة - تكنولوجية أو تنظيمية أو وظيفية أو سلوكية .

# خلاصة الفصل الثالث

كانت مهمتنا فى هذا الفصل ثلاثية الأبعاد . فأخذنا أولاً تخطيط وإدارة المسار المهنى ، أوضحنا أهميته وبعض المفاهيم الأساسية التى يتضمنها . وناقشنا أهم مزايا ومشكلات تخطيط وإدارة المسار المهنى وذلك من الجوانب الوظيفية والسلوكية والتنظيمية والاجتماعية وعرضنا للمهارات الواجب توافرها للتخطيط السليم للمسار المهنى للعاملين ، وأهمية تفهم التوجه الشخصى والعلاقة بين هذا التوجه والمهنة التى يسلكها الفرد . كما عرضنا للعوامل المؤثرة فى اختيار المهنة . ومراحل الحياة المهنية وبعض الوصايا الهامة لكل مرحلة . ثم اختتمنا المبحث الأول بنظرة متكاملة للمسار المهنى تأخذ فى اعتبارها كافة العوامل المؤثرة وعلاقة التفاعل بين هذه العوامل .

ووجهنا اهتمامنا بعد ذلك - فى المبحث الثانى - لتطوير الموارد البشرية . فتناولنا طبيعة وأهمية تطوير الموارد البشرية ، والمسئولية المشتركة والمنافع المتبادلة لعملية التدريب ثم ناقشنا تخطيط وتحديد الأهداف التطويرية ، وذكرنا أربعة أهداف : الوظيفية المعتادة ، وأهداف حل المشكلات ، والأهداف الابتكارية ، والأهداف الشخصية للعاملين ، وأبرزنا التكامل الذى يحدث بين هذه الأهداف. ثم أخذنا تحديد الإحتياجات التدريبية ، مفهومها وأهميتها والأفراد الذين يحددونها . وناقشنا طرق تحديد هذه الاحتياجات وهى ثلاث طرق هامة، تحليل التنظيم وتحليل العمل وتحليل الفرد المراد تدريبه وتطويره . كما تكلمنا عن تقويم نشاط تطوير الموارد البشرية وكيف أنه نشاط تعتريه بضع مشكلات ذكرنا أهمها وعرضنا لكيفية مواجهتها .

أما المبحث الثالث فكان محوره تقويم أداء العاملين . فناقشنا مفهوم التقويم وأهدافه وعلاقته بسياسات الموارد البشرية الأخرى ، وشرحنا ثمانى عشرة طريقة من الطرق المستخدمة فى تقويم الأداء وعرضنا لأهم المعايير التى يمكن

الاسترشاد بها عند اختيار طريقة التقويم المناسبة وتناولنا مقابلات تقويم الأداء ، أهميتها وضرورة التخطيط الجيد لها ، وتكلمنا عن المقابلة باعتبارها فناً يستوجب مهارة معينة لدى المشرف أو القائم بعملية التقويم ، وعرضنا لبعض أنماط من الموظفين الذين تتم مقابلتهم ، واختتمنا هذا المبحث بعرض خطة متكاملة لتنفيذ تقويم الأداء تتكون من عشر نقاط ، هى تحديد الهدف ، وتحديد عناصر التقويم، ووضع معايير الأداء ، وتحديد القائمين بعملية التقويم ، واختيار الطريقة المناسبة للتقويم ، ثم تصميم النماذج والمستندات ، وتحديد فترة التقويم، والإجراءات المترتبة على نتائج التقويم ، وضرورة ربط تقويم الأداء بالسياسات الأخرى للموارد البشرية وأخيراً مراجعة عملية التقويم للتعرف على درجة فاعليتها .

✍ ✍ ✍



## الفصل الرابع

# صيانة الموارد البشرية

## أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل ، تحصل على النتائج الآتية :

١- فهم المهمة الجديدة للقائد الإدارى ، باعتباره قائد فريق عمل .

٢- التعرف على خصائص ومهارات المدير الفعال .

٣- تحديد الخطوات اللازمة لبناء فريق عمل متكامل .

٤- الإلمام بأهداف الحوافز وأنواعها وشروط نجاحها .

٥- فهم دوافع العاملين وأثر الطبيعة البشرية فى الدافعية .

٦- استيعاب أنواع الاتصالات فى المنظمات .

٧- التعرف على أهم مشكلات الاتصال ومداخل علاجها .

## المبحث الأول

### قيادة فريق العمل

١ - المهمة الجديدة للقائد الإدارى .

٢ - النتائج المترتبة على بناء فريق العمل .

٣ - خصائص ومهارات المدير الفعال .

٤ - كيف يكوّن القائد فريق عمل متكاملاً .

### ١ - المهمة الجديدة للقائد الإدارى :

لم تعد وظيفة المشرف أو المدير الحديث تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط ، بل أصبحت أكبر من ذلك بكثير . وقد أسفرت نتائج البحوث عن أن كثيراً من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم مثل نقص القدرة الفنية للمشرف وإهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم وعدم الاستماع إلى شكاواهم أو دراسة مقترحاتهم ، والتقصير فى تمثيلهم أمام الإدارة وعدم تدريبهم أو إمدادهم بالعون الأدبى وعدم معالجة المشكلات التى يواجهونها .

والقائد الإدارى يؤدى وظيفة هامة تتلخص فى توجيه وقيادة مجموعة من العاملين ، وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد ويشغل الجانب الإنسانى جزءاً كبيراً من وظيفته ، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم والعمل على إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها .

### انماط المشرفين :

وقد وجد الباحثون - فى الشركات والمصانع والمؤسسات - نماذج مختلفة يتبعها المشرفون ، فعلى سبيل المثال كانت هناك الأنماط الآتية :

#### ١ - الإشراف العام ، واللصيق :

يعنى الإشراف العام أن يصف المشرف للعامل نوع العمل الذى يجب أن يؤديه بوجه عام ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراق فى التفاصيل ، ويترك للعامل بعض الحرية فى تحديد سرعة عمله ، ويفوضه بعض سلطاته ، ويُعد المشرف هنا قائداً وموجهاً محدداً للأهداف ، وهو يساعد العاملين فى حل مشكلاتهم ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وتقديم وجهات نظرهم .

أما الإشراف المحدد أو اللصيق ، ففيه يصف المشرف للعامل كل خطوات العمل ، ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله ، ولا يترك له حرية فى تقرير سرعة العمل ، ولا يفوض له أياً من سلطاته ، أو يعطيه الحرية فى تقرير أى من أمور العمل ، ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل .

**٢ - الاهتمام بالعمل . والعامل :**

كذلك هناك اختلاف فى وجهات نظر المديرين تجاه محور اهتمامهم فينقسمون قسمين ، هناك المدير الذى يهتم بالعامل ، والمدير الذى يوجه كل عنايته للعمل ، فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هى إرضاء العامل وبحث مشكلاته وإزالة العوائق التى تقف فى سبيل رضاه ، لذلك فهو ينفق كثيراً من وقته فى الحديث مع العمال وتفقد أحوالهم وبحث الصلات بينهم وتعميق الانسجام فى علاقاتهم .

وأما المدير الذى يهتم بالعمل ، فهو يعتبر أن مهمته الرئيسية هى أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المقررة للإنتاج ، والتشدد فى رقابة العاملين وحسابهم على أخطائهم . لذلك فهو لا يضع فى اعتباره رغبات الأفراد أو ميولهم ولا يصغى لشكاواهم ولا ينفق وقته فى الحديث معهم أو بحث مشكلاتهم أو نواحى عدم رضاهم .

ويختلف القائد الإدارى الجديد عن الأنماط التقليدية ، فهو لن يكون مهتماً فقط بالعمل ، أو بالعاملين ، ولكنه سيكون مشغولاً بكيفية المزج بين مصالح العنصرين ، كما أنه سيكون قائداً لفريق عمل متكامل .

والفريق يعنى جماعة من العاملين يجتمعون لهدف واحد وتثور بينهم شبكة كبيرة من العلاقات ، وتحكمهم قيم وقواعد سلوكية معينة ، ويؤدون أدواراً تلزم لتحقيق الهدف ، ويتبادلون مشاعر وأحاسيس تربطهم ببعض فى رباط

وثيـق . وإلى جانب ذلـك كله ، فإن أعـضاء الفريـق ، يشاركون ، ويـبدون استعدادهم للعمل وبذل المجهود المطلوب لتكامل الوصول إلى الهدف .

إن القائد الإدارى الجديد سيكون قائداً ، وعضواً فى فريق عمل متكامل ، وسيـكون معـلماً ، موجـهاً ، مرشـداً ، ومنصـتاً جيـداً ومستشـيراً ومتـبادلاً للمعلومات .

وإن القادة الإداريين فى كافة المستويات التنظيمية سيتولون مسئولية :

١ - توجـيه المرءوسـين ليـس فقط للأداء الـعادى ، ولكـن دفعهـم للتـفوق والامتياز .

٢ - تنمية الأفكار الجـديدة وتأكيد أهمية الإبداع وغرس المنافسـة بينهم فى هذا المجال .

٣ - توفـير الوسـائل - المادية والمعنـوية - اللازمة لـلحصـول على الـتفكـير الإبداعى .

٤ - قبول تحديات الأفراد المبدعين ، ودراسة أفكارهم وتجربتها وتطبيقها .

٥ - نشر الوعى العام لقيم التفوق والتميز والتحسين المستمر .

## ٢ - *النتائج المترتبة على بناء فريق العمل* :

يحقق الفـريق إذا تم بناؤه على أساس سلـيم مجموعة من المزايـا لكل من الاعضاء ، والفريق ، والمنظمة :

### اولاً : بالنسبة للأعضاء :

١ - فهم أعمق لديـناميكية الفريق (مثـلاً : تأثير السلطة والقوة والـرقابة على عملية جمع المعلومات) .

٢ - تعلـــم التفـكير بمـنطق البـدائل (الإطلاع عـلى وجهـات نظر الاخـرين وأفكارهم) .

٣ - التنافس وزيادة المهارات لكى يسهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه .

٤ - تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات .

٥ - حسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة .

وهناك أيضاً : بعض الاثار السلبية التى تتمثل فى :

أ - الضغوط التى قد يمارسها القائد أو الأعضاء الآخرون فى مواقف معينة .

ب - الخوف من عدم التمكن من منافسه الآخرين .

جـ- الإحباط الذى ينتج عن نواحى الصراع والنزاع بين الأعضاء .

د - المجهودات الإضافية التى يتطلبها عمل الفريق .

هـ - الإحساس بالفشل عندما لا ينجح الفريق فى مهمته .

**ثانيا : بالنسبة للفريق :**

١ - تحسين طرق الوصول إلى الهدف .

٢ - توليد بدائل وأفكار ابتكارية .

٣ - تضافر الجهود والتعاون للوصول إلى الهدف .

٤ - تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق .

٥ - حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء .

٦ - نشر «قيم» وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء .

٧ - تعميق «مهنية» الفريق وجوده تخصصه .

٨ - الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر .

**ثالثاً: بالنسبة للمنظمة :**

عندما ينجح بناء الفريق فإن ذلك يحدث آثاراً إيجابية للمنظمة فى مجموعها، تتمثل فى :

١ - تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى ومن ثم تماسك التنظيم .

٢ - تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة .

٣ - تحسين الجودة الكلية .

وقد تنتج بعض الاثار السلبية ، إذا كان الفريق قوياً ، فعالاً ، فقد يخشى من سيطرته على الفرق الأخرى ، أو ينظر أعضاء الفريق لأنفسهم على أنهم أفضل من الآخرين . . مما يسبب ضيقاً للفرق الأخرى ، ونواحى صراع محتملة .

## ٣ - خصائص ومهارات المدير الفعال :

هناك مجموعة من المهارات التى إذا إكتسبها المدير تحققت عنده درجة من درجات الفعالية ، وهى مهارات تعزز بعضها بعضاً وتؤثر على بعضها البعض . فلاشك أن مهارة حل المشكلات مثلاً تنعكس على بقية المهارات ، فتجعل المدير يفكر بأسلوب علمى فى مواجهة مشكلاته الفنية والإنسانية . كما أن مهارة الإبداع تنمى حواسه وخياله فتنعكس على المهارة الاجتماعية . وهكذا نجد أنها تدور كلها فى حلقة متكاملة يكمل بعضها بعضاً . فيما يلى بيان بهذه المهارات .

### ١ - مهارة الاتصال :

المدير عضو فعال فى الجهاز الإدارى . وهو قائد يوجه مجموعة من الأفراد ، وهو أيضاً يتلقى توقعات مختلفة من مرءوسيه وزملائه المديرين ،

والمجتمع الكبير . . لـذلك فإن دوره يتميز بالتعقد والتنـوع وكثرة المسئوليات ، الأمر الذى يتطلب منه مهارة فى الاتصال . ونقصد بها القدرة على فهم المعانى والأفكـار والمشاعـر والاتجاهات الـتى تصل إلـيه من الآخـرين . ونقـل آرائه وأفكاره اتجـاهاته لهم ، وتبـادل المعلومات الـلازمة بعد تحديـد نوعها وكميـتها وتوقيت الحاجة إلـيها ومصادر الحصول عليها . كما تـتضمن مهارة الاتصال أن يحدد ويتعرف على قنوات الاتصال المتاحـة ، الرأسية والأفقية ، الرسمية وغير الرسمية ، وأن يتنـبه للـمشكلات أو المعوقات التى تواجـه عملية الاتصالات ، ومداخل علاجها .

## ٢ - مهارة الإبداع :

لاشك أن مجال الانتاج والخدمات يزخر بفرص عديدة للتجديد والتطوير . وتقاس مهارة الإبداع بتوفر عناصر أربعـة : الأحـساس بالمشكلة وتلمس الفرص المحتملة للتحسين والتطوير ، ووفرة الأفكار ، والمرونة ، والأصالة والجدة .

## ٣ - مهارة حل المشكلات :

وتتمثل هذه المهارة فى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وإعداد العدة لمواجهتها وعلاجها ، والتصدى للـمشكلات التى تقع فعلاً وقبول التحـدى الذى تتضمنه والنظر إليها على أنها فرصة لاختبار القدرات الإدارية للمدير ، كما تشمل مهارة حل المشكلات تعريف المشكلة وتحديد حجمـها وطبيعتها ومسارها والآثار المترتبة علـيها . وتحديد المـعلومات الـلازمة لعلاجهـا ، وتحليل المـعلومات ، وتـوليد البدائل - وهـنا تجيئ مهارة الابتكـار والقدرة على الإبداع والتـجديد والخروج بحلول مبتكرة ، ومقارنة البدائل وتقييمها وانتقاء الحل الأنسب ومتابعته .

**٤ - مهارة العلاقات الإنسانية :**

وأول درجات هذه المهارة وأهمها العناية بالعنصر الإنسانى والاستعداد لأقامة علاقات طيبة مع الآخرين ، وبمعنى آخر حب الناس ودفء المشاعر والرغبة فى توثيق عرى الأخوة والصداقة ، اتباعاً لوصية الرسول ﷺ بأن التودد للناس نصف العقل ، والقاء السلام على من تعرف ومن لا تعرف ، وإفشاء السلام ، ولقاء الآخرين بوجه طلق ، وتتضمن مهارة العلاقات الإنسانية التعرف على شخصيات الأفراد ودرجات نضوجهم ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم ومستويات طموحهم . . . وهنا تلعب مهارة الاتصال دوراً هاماً ، حيث يتوقع أن يكون المدير مفتوح العين ، واعى الأذن ، حاضر الذهن ، منتبه الحواس جميعاً .

**٥ - المهارة التنظيمية والإدارية :**

وقاعدة هذه المهارة أن ينظر المدير إلى إدارته ، والمنظمة التى يعمل فيها من منظور النظم . بمعنى أن كل أجزاء المنظمة الواحدة مرتبطة متداخلة يؤثر كل جزء منها فى الأجزاء الأخرى ويتأثر بها . ومن هذا المنطلق يتعرف المدير على الأهداف الكلية والفرعية والخطط - الطويلة والقصيرة المدى . ويتفهم دوره والمساهمة التى يقدمها هو وإدارته فى المحصلة النهائية لنتائج المنظمة . ويفهم خطط المنظمة وسياساتها وقيمها . والفرص التى تتمتع بها والامكانات المتاحة لها ونواحى القصور أو المعوقات التى تحد من فعاليتها . ثم أنه أيضاً يجب أن يلم بالمهارة الإدارية بكل أجزائها من تنظيم وتخطيط ، وقيادة وتوجيه ، ورقابة ومتابعة .

**٦ - المهارة الفنية :**

وهى وان كانت تتقلص على المستويات الإدارية العليا - كلما صعدنا في

الهرم التنظيمي ، إلا أنها تعني أن يلم المدير - بالدرجة الواجبة - بالطبيعة الفنية لأعباء إدارته ، وأن تتوفر عنده القدرة على التطبيق الناجح للقواعد العلمية والعملية الخاصة بهذه الأعباء .

### ٧ - المهارة الاجتماعية :

وأخيراً فإن جزءاً هاماً من المهارة الإدارية يتعلق بالبيئة أو المجتمع الذى يعيش فيه المدير . فهو - بصفته مواطناً - يحس بالمشكلات التى توجد فى مجتمعه ويتأثر بها بدرجة أو أخرى . وهو علاوة على ذلك يتعرف على تأثير هذه المشكلات على العمل والعاملين ، وكذلك دور المنظمة فى علاج هذه المشكلات . وتنبع مهارة المدير هنا من المسئولية الأساسية للمنظمة ، وهى خدمة المجتمع والحفاظ على موارده وتنميتها والإسهام فى حل مشكلاته وزيادة درجة رفاهة أفراده . وهذا ما يمكن أن نسميه الضمير الانتاجى أو الوعى الانتاجى .

## بعض الخصائص العامة :

يتسم المدير الفعال بخصائص وأنماط سلوكية هامة مثل نضوج الشخصية والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع ، والنشاط واشتعال الطاقات ، وحب العمل والقدرة عليه ، والانتظام والعادات الصحية . فإذا ترجمنا هذه الخصائص إلى أنماط أكثر تحديداً نجدها على النحو التالى :

١ - فهم أهداف المنظمة - الرئيسية والفرعية وأهداف الإدارة التى يعمل فيها والعلاقة المتداخلة بين هذه الأهداف .

٢ - الاستعداد الذهنى والنفسى للمشاركة الفعالة بالفريق الذى يعمل معه - فى تحقيق هذه الأهداف .

٣ - التعاون مع زملائه المديرين وابداء الرغبة الصادقة فى وضع خطط الإدارة العليا موضع التنفيذ .

٤ - التعاون مع العاملين لتكثيف قدراتهم وتعميق مهاراتهم لبلوغ المستويات المحددة للأداء .

٥ - الرغبة فى تنمية المعلومات والمهارات وصقل الخبرات والحرص على الافادة من الفرص المختلفة لذلك (برامج التنمية والتدريب داخل المنظمة أو خارجها) .

٦ - إطلاع الإدارة العليا على نتائج العمل ، ومناقشة مشكلاته مع زملائه المديرين ، وتبادل الاقتراحات اللازمة لعلاجها .

٧ - المرونة والاستعداد للتغيير . ودراسة التغيرات الفنية والتنظيمية المتوقعة والممكنة والمخططة ، وكذلك القدرة على تغيير الآخرين .

٨ - التمتع باحترام المرءوسين وتقديرهم وثقتهم فى مهاراته وقدراته . . . الناس يقلدون القائد الإدارى الناجح . . . فى سلوكه واتجاهاته وحتى فى نمط تفكيره .

٩ - الاتصال الجيد بكافة الأطراف المتعاملة معه ، والقدرة على تبادل المعلومات وفهم وجهات النظر المختلفة - على تعارضها - والتوفيق بينها واتباع أحسنها.

١٠- القدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الاحباط وامتصاص نواحى الفشل أو الاخفاق فى تحقيق المستوى المطلوب من الأداء ، والبحث عن علاج ذلك .

١١- التفكير بمنظور النتائج والغايات ، ثم التفكير فى أفضل السبل لتحقيق النتائج المحددة .

١٢- مراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المقررة ، وفحص الأسباب التى توجد وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعة .

١٣- اتباع الأسلوب العلمى فى حل المشكلات ، وتحرى الحقائق والبيانات الصحيحة ، والصبر على تحليل هذه البيانات ، والروية فى البحث عن أنسب الحلول القابلة للتطبيق والمحققة للأهداف بأقل ما يمكن من تكاليف.

١٤- الاستعداد لعملية صنع القرار ، وتحمل المسئولية التى تترتب على النتائج المتوقعة للقرارات التى يتخذها .

١٥- القدرة على التفويض الفعال . . . نقل الصلاحية المناسبة للشخص الملائم فى التوقيت السليم .

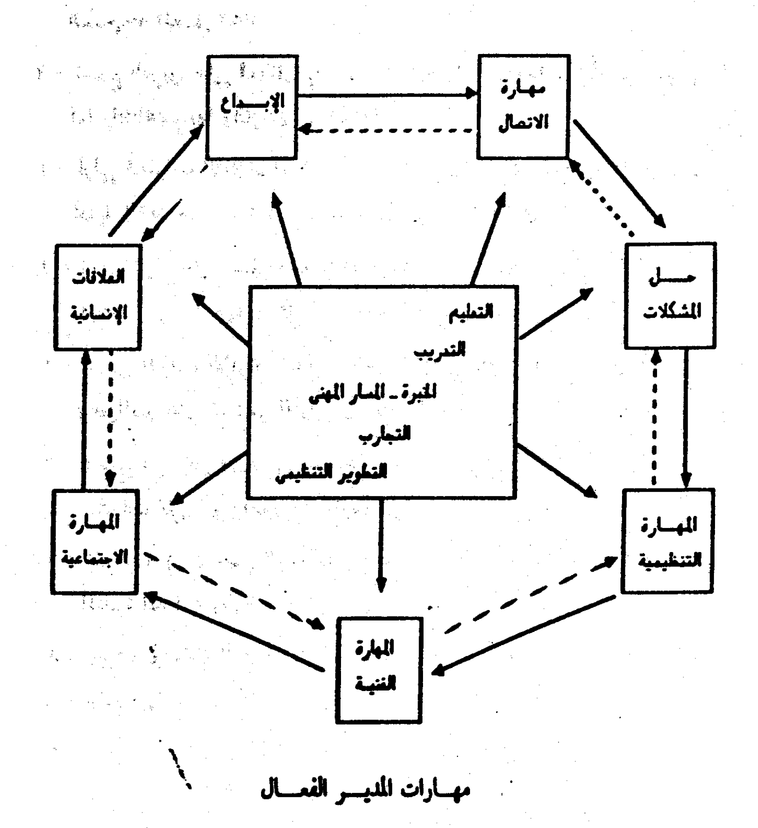
١٦- الاستفادة من الأخطاء . . . وعدم الاقتصار على معاقبة المخطئين أو التحسر على ما فات . . . الانطلاق من الخطأ إلى التصحيح والتجويد (إن العواصف التى تعجز عن اقتلاعى لا تزيدنى إلا قوة) .

١٧- استثمار الوقت بشكل فعال . . وحسن استغلاله بترتيب الأولويات وأداء الشئ الهام فى الوقت المطلوب . وفهم قاعدة العشرين والثمانين بالمائة (ماهى المجهودات التى تستغرق ٢٠٪ من الوقت وتحقق ٨٠٪ من النتائج؟).

١٨- توفر المبادأة والابتكار ، والتنافس والتحدى ، والجرأة الواعية والاقدام (كثير من انجازات اليوم لم يكن ممكن التحقيق لولا جرأة رجال الأمس) .

١٩- الحزم والحسم فى المواقف التى تتطلب ذلك ، العدالة فى تطبيق الجزاءات وإجراءات التأديب والانضباط .

٢٠- وجود قدر من المرح وروح الدعابة ، والقدرة على تلطيف جو العمل الجاد ، فيروح عن مرءوسيه ويخفف عنهم بعض متاعب العمل (كان الرسول ﷺ يمزح ولا يقول إلا حقاً) .




مهـارات المديـر الفعـال

## ٤ - كيف يكون القائد الإدارى فريق عمل متكاملاً :

١ - توكل على الله تعالى ، واطلب العون صادقاً منه سبحانه ، واعقد النية الصحيحة للعمل الجاد .

٢ - اجمع الفريق على أهداف واحدة : إشرحها ، حددها ، تأكد من فهمهم لها واقتناعهم بها والتزامهم بتحقيقها .

٣ - أولى خطوات الالتزام المشاركة .. إجعل لمرءوسيك قدراً من المشاركة فى تحديد الأهداف ، وطرق بلوغها ، ومعايير قياس النتائج .

٤ - إتفق منهم على خطة محددة مفصلة وبرنامج عمل ، شجع الأفراد على المساهمة فى وضعها ، كل حسب خبراته ودرجات طموحه .

٥ - إدرس قدرات الأفراد جيداً .. إعرف نواحى القوة والضعف فى كفاءاتهم وخبراتهم حتى تستثمر الأولى وتعالج الأخيرة .

٦ - وضح دور كل فرد فى الفريق وعلاقته بأدوار الآخرين .. وتأكد من استيعاب كل منهم لدوره ، وفهمه لتوقعات الآخرين معه .

٧ - إسند لكل شخص العمل الذى يتقنه ويرغبه .. فالأداء الجيد محصلة للقدرة الملائمة والرغبة العالية .

٨ - إعرف توقعات الأفراد منك . افهم طبيعتها (متفقة ، متعارضة ، معتدلة ، مبالغ فيها ، ...) .

٩ - درب كل عضو فى الفريق على عمله جيداً .. أحطه علماً بأهمية عمله وأهمية أعمال الآخرين .

١٠- إشرح إجراءات العمل وقواعده ، وتأكد من فهم جميع الأعضاء لها .

١١- نمّ روح التعاون بين أعضاء الجماعة ، إغرس فيهم بوضوح روح الاستقلالية وفى نفس الوقت اعتمادية كل دور على الأدوار الأخرى .

١٢- تنبّه لمشكلات التـنافر والتباغض وعدم التعاون .. حددهـا وإفهم أسبابها وعالجها قبل استفحالها .

١٣- وجّه الأفراد نحو الإنجاز .. عودّهم على التفكير بمنطق النتائج والأهداف .. نمّ فيهم النظرة للمستقبل .

١٤- شجع الأفـكار الجديدة ، وتقـبل الجيد منهـا ، وإستثر رغبـة الأفراد فى إعطاء المزيد منها ، واعقد جلسات لتبادل الأفكار بينك وبين مرؤوسيك .

١٥- فى الأعمال الجـماعية ، إختر الأفراد المنسجمين ، ليس فقط مـن ناحية المؤهل والقدرات . ولكن أيضاً من ناحية الميول والطموحات .

١٦- استخدام طرقـاً متنوعة لتحفيـز أعضاء الفريق : فردية وجمـاعية ، مادية ومعنوية ، إيجابية وسلبية .

١٧- إبدأ بالحوافـز الإيجابية ثم الـسلبية . ولتـكن الأخيرة سلاحاً يـحمى من الخطأ وليس أداة لتصيده .

١٨- تأكد من فهـم مرؤوسيك للحوافز المـوضوعة بأنواعها المختـلفة .. أجب عن استفساراتهم بشأنها .

١٩- شجع التـنافس بين أعضاء الجمـاعة ، بالشكل الـذى يرقى بالأداء ، ولا يصل إلى حد الصراع .

٢٠- إعمل تناوباً وظيفـياً بين أفراد الفريق - كلما سمحت طبـيعة العمل بذلك ورغب الأعضاء فـيه ، حتى يلمـوا بكل أعمال الفـريق ، فيزيد ترابـطهم وتعاونهم .

٢١- إستـفد مـن مفـهوم الإثـراء الوظـيفـى .. نوع فـى واجبـات الأعضـاء ومسئولياتهـم .. عندما يكون ذلك مناسباً ، حتى تحفـزهم على مزيد من العمل وإذابة الملل وتعميق المهارات .

٢٢- إعمل لقاءات دورية مع مرءوسيك ، تتحسس منها المشكلات وتنصت فيها للاقتراحات .

٢٣- كُن حلقة وصل بين فريقك والوحدات الأخرى ... مثل مجموعتك فى مَواجهة المستويات التنظيمية الأعلى ، وإفهم فلسفة الإدارة العليا وخططها وأهدافها وانقلها لأعضاء الجماعة باللغة التى يفهمونها .

٢٤- اعرف كيف يتعامل زملاؤك المديرون الآخرون مع مجموعاتهم .. تقابل معهم دورياً .. نسق معهم وافهم وجهات نظرهم واستعرض مشكلات العاملين وتبادل معهم الاقتراحات بشأنها .

٢٥- قوم أداء أعضاء الفريق ، دورياً .. وتحر الدقة والموضوعية والعدالة فى هذا التقويم .

٢٦- استخدم الرقابة بمفهومها الصحيح ، وهى التأكد من أن العمل يتم حسب الخطة محققاً الهدف طبقاً للمعايير الموضوعة .

٢٧- إذا أخطأ أحد الأفراد .. حدد نوع الخطأ .. إعرف أسبابه .. إستمع للشخص نفسه ، ثم تصرف على هذا الأساس .

٢٨- شجع الأفراد على تقويم أعمالهم ومراجعة أدائهم .. واطلب منهم إقتراحات محددة لتحسين الأداء . بعبارة أخرى نمّ فيهم القدرة على التقويم الذاتى .

٢٩- إصعد بهم تدريجياً .. إجعلهم باستمرار يفكرون معك فى تطوير العمل .. كافئ روح الابتكار وامدح الأفكار الجيدة .. واعمل بها عندما يكون ذلك ممكناً .

٣٠- إشرح قواعد الانضباط والجزاءات ، وبين أنها موضوعة لضبط العمل والحفاظ على الأفراد ، وليس لتقصى الاخطاء أو عقاب المسئ فقط .

٣١- تنبّه لنواحى النزاع بين أفراد الفريق .. إفهم أسبابها .. إجمع الأطراف المتنازعة ، إنصت لما يقولون .. حلل المعلومات جيداً .. فكر معهم فى بدائل للحل .

٣٢- إدرس حلول النزاع جيداً (التوفيق ، التسوية ، القوة ، التجنب ، التعاون) ، وإختر منها ما يناسب الحالة التى تدرسها .

٣٣- لا تقصر حلك المشكلة على الوقت الحاضر فحسب ، تنبأ بما يمكن أن يثور من مشكلات أخرى مستقبلاً واستعد لها .

٣٤- احرص على التعرف على أية تغيرات تطرأ على الأعضاء - فى السلوك أو الدوافع أو الانجازات - وإدرس كل حالة على حده واتبع التصرف المناسب.

٣٥- إدرس شكاوى المرءوسين جيداً .. حلل كافة العناصر المتعلقة بها . وإستشر المتخصصين بشأنها .

٣٦- تعرف على إمكانات المنظمة وظروفها .. فرصها ومعوقاتها .. واعمل مع الفريق فى حدود الإمكانات المتاحة ، وابحث مع أعضاء الفريق سبل زيادة هذه الإمكانات .

٣٧- أحط أعضاء الفريق بالتغيرات المستقبلة (فنية ، وظيفية ، تنظيمية ، ...) وإشرحها لهم .. وضح أهدافها ونتائجها .. أطلب مقترحاتهم بشأنها .

٣٨- إبن علاقتك مع الجماعة على الثقة والوضوح ، وادفع الأعضاء لتنمية الثقة بأنفسهم وتطوير قدراتهم .

٣٩- شجع صداقات الأعضاء والاحترام المتبادل بينهم ، شجع الأنشطة الاختيارية - الترفيهية والاجتماعية - حتى يقوى شعورهم بالانتماء للفريق وللمنظمة فى مجموعها .

٤٠- تنبّه للأفراد المنعزلين ، تعرّف على أسباب عزلتهم وعالجها ، وإعمل على

إدماجهم مع زملائهم .

٤١- شارك الأعضاء فى اتخاذ قراراتك كلما كان ذلك ممكناً .. نمّ فيهم الإحساس بالمسئولية والحرص على نجاح القرار .

٤٢- تابع قراراتك ، تأكد من سلامة تنفيذها ، قوم نتائجها وردود أفعال الأعضاء تجاهها .

٤٣- تأكد من ملائمة ظروف العمل (المكان ، السلامة ، التسهيلات) لراحة الأعضاء وإنتاجيتهم .

٤٤- إذا ترك أحد المرؤوسين العمل بإدراتك أو المنظمة كلها ، فاعقد معه مقابلة ، وتعرف منه على أسباب ترك العمل .

٤٥- إذا مرت المنظمة بظروف صعبة وإنكمش حجم العمل فيها .. قف إلى جانب جماعتك ، وإظهر تعاطفك معهم ، واشرح لهم الموقف بصدق ، وإبحث فى نفس الوقت من بدائل جديدة ومقترحاتهم لتنشيط العمل وتحسين النتائج .

٤٦- راجع نمطك القيادى من وقت لآخر .. وطور ما يحتاج فيه إلى تطوير .. وإستفد من الخدمات المهنية والاستشارية المتاحة .

٤٧- إذهب - من وقت لآخر - إلى مؤتمر أو ندوة ، والتحق ببرنامج تدريبى - فى الموضوعات التى تهمك ، وإستفد مما تفتحه هذه الوسائل من آفاق جديدة .

٤٨- إعمل من وقت لآخر - إستقصاء بين الأفراد عن المناخ التنظيمى بالمنظمة، أو إستفد من الاستقصاءات التى تجريها الإدارة العليا فى هذا الشأن وادرس نتائجها وابحث عن نواحى التطوير .

٤٩- إذا تركت العمل فى إدارتك (رقيت أو نقلت إلى إدارة أخرى) ، اعط

زميلـك الذى يأتى بعـدك فكرة أمينـة عن خبرتـك مع الفريق الـذى كنت تقوده ، واقتراحاتك المفيدة فى هذا الشأن .

٥٠- كُن قدوة حسنة لأعضاء الفريق . . فى الانـتظام ، والغيرة على العمل ، والحرص على أدائه ، والإخلاص فى تحقيق نتائجه .

## دورك فى عضوية الفريق :

١ - استعد للتعاون مع الآخرين .

٢ - قدم الأفكار الجديدة ، النافعة .

٣ - فكر بمنطق الجماعة ، لا تأخذ المديح كله وحدك .

٤ - إعط للفريق المعلومات المفيدة المتوفرة لديك .

٥ - قدم التعضيد المعنوى - العاطفى - المطلوب .

٦ - شارك بجدية فى التدريب الجماعى .

٧ - إبذل مجهوداً مخلصاً لحل الصراعات .

٨ - اعرف أن عمـل الجماعة أكبـر من المجهودات الفـردية وأن ما لا يستـطيع الفرد إنجازه ينجزه الفريق .

٩ - اعتمد كلمة «نحن» بدلاً من «أنا» .

١٠- ناقش القضايا التى تهم الفريق .

١١- قدم خبرتك التخصصية المهنية .

١٢- استفد من تجارب وخبرات الأعضاء الآخرين .

١٣- كن عضو «حلول» لا عضو «مشاكل» . . إعـرض ما تفكر فيه من حلول للمشكلات المطروحة .

١٤- ساعد الآخرين على إتمام مهامهم وإنجاز أدوارهم .

١٥- اطلب المساعدة من الآخرين . . لا تخجل . . المرء قليل بنفسه كثير باخوانه .

١٦- شارك الآخرين مشكلاتهم . . تعاطف معهم .

١٧- ناقش مع الأعضاء الاقتراحات التى تنوى تقديمها لقائد الفريق أو للإدارة.

١٨- ثق بالآخرين واجعلهم يثقون بك .

١٩- شارك جدياً فى اجتماعات الفريق . . إعرض آراءك الموضوعية الصريحة.

٢٠- نم قدرتك على اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

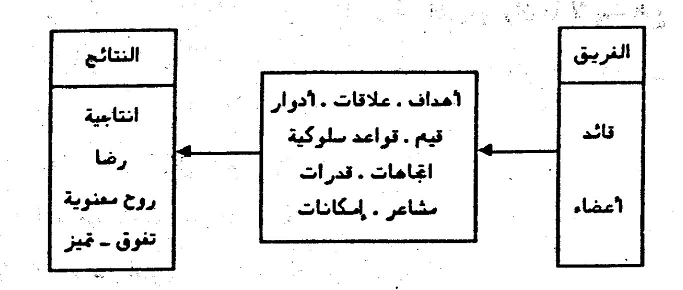
٢١- كن مجاملاً . . ودوداً .

٢٢- اجر تقويماً ذاتياً لادائك .

٢٣- شارك فى إجراء تقويم أداء الفريق .

٢٤- نم النظرة المستقبلية للغد .

٢٥- شارك فى اجتماعيات الفريق وأنشطة المرح والترفيه .




الفريق الفعال

## المبحث الثانى

### الدافعية وعملية التحفيز

١ - أهمية التحفيز وأهداف الحوافز .

٢ - خصائص السلوك الإنسانى .

٣ - دوافع العاملين .

٤ - الدافعية فى مجال العمل .

٥ - الطبيعة البشرية وأثرها فى الدوافع .

٦ - أنواع الحوافز .

٧ - شروط نجاح نظام الحوافز .

## ١ - أهمية التحفيز :

للإنسان دوافع متنوعة يريد أن يشبعها . وتعد الحياة الوظيفية للفرد مجالاً خصباً لإشباع عديد من دوافعه - المادية والنفسية والذهنية والاجتماعية . . .

لذلك كان مهماً أن تعمل الإدارة على إشباع دوافع عامليها ، هذا الإشباع الذى يدفعهم للعمل ، ومزيد من بذل الجهد ، لتحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها .

انظر إلى الشكل التالى الذى يوضح أن التحفيز السليم - المبنى على دراسة واقعية لدوافع العاملين - يحقق الإشباع المناسب لحاجات الأفراد المتنوعة . وهذا بدوره يؤدى إلى تنمية هؤلاء الأفراد . فإذا تحققت هذه التنمية ، عمل هؤلاء الأفراد على رقى مستويات أدائهم وزيادة انتاجيتهم لتحقيق التطوير الكلى للمنظمة .

## أهداف الحوافز :

تريد الإدارة من نظام الحوافز إذاً أن يحقق الأهداف الآتية :

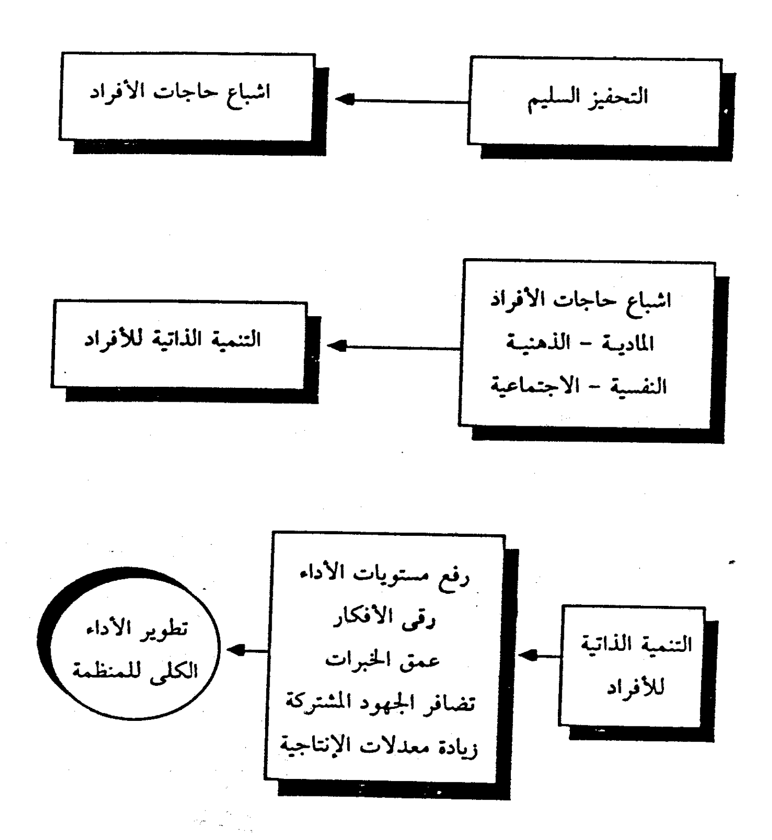
١ - تشجيع المنافسة بين العاملين .

٢ - تمييز الأفراد ذوى الأداء المتميز .

٣ - حفز ذوى الأداء المتوسط على التقدم .

٤ - إبراز هوية المنظمة فى الأداء المتميز .

٥ - استمرار التميز فى الأداء ، وتطوير الأداء المستقبل .



التحفيز السليم
اشباع حاجات الأفراد
اشباع حاجات الأفراد
المادية - الذهنية
النفسية - الاجتماعية
التنمية الذاتية للأفراد
التنمية الذاتية
للأفراد
رفع مستويات الأداء
رقى الأفكار
عمق الخبرات
تضافر الجهود المشتركة
زيادة معدلات الإنتاجية
تطوير الأداء
الكلى للمنظمة

## ٢ - خصائص السلوك الإنسانى :

فإذا أخذنا فى الاعتبار أن سلوك الفرد يتكون من نوعين من المؤثرات : التركيب الداخلى للفرد والمواقف التى يوجد فيها ، فإننا نجد أن السلوك يتميز بخصائص أساسية ثلاث .

١ - أنه مسبب .

٢ - أنه هادف .

٣ - أن وراءه دوافع معينة .

فالسبب سواء أكان عضوياً أو ذهنياً أو اجتماعياً، داخلياً أو خارجياً - يحرك الإنسان ويجعله يحس بالحاجة إلى أن يحصل على شئ معين . وهذه الحاجة هى الدافع أو الرغبة التى يريد الإنسان أن يشبعها. وهذه الحاجة تنشئ عنده نوعاً من عدم الراحة أو عدم التوازن، الأمر الذى يجعله يسعى عن طريق سلوك معين إلى إعادة التوازن إلى حالته الأولى، وهذا هو الهدف من وراء السلوك .

فإذا ما وصل الفرد لغايته وأشبع حاجته ، فإن السلوك الذى سلكه يعتبر . . . سلوكاً مجزياً . وعادة ما يميل الفرد إلى نفس السلوك عندما تستجد الحاجة من جديد . أما إذا لم يحقق الفرد هدفه ولم يتمكن من اشباع حاجته - لسبب أو آخر سواء لتقصير منه أو لشئ خارج عن إرادته - فيقال إن السلوك كان سلوكاً محبطاً ، أى أنه لم يوصل صاحبه لغايته . وعادة ما يقلع الفرد عن هذا النوع من السلوك ويبحث عن سلوك بديل .

وإذا أحبط الفرد - أى لم يشبع حاجته - فإنه يتبع ما يعرف بالسلوك الدفاعى .

وهو سلوك يريد الفرد أن يعالج به الإحباط الذى صادفه أو يخفف من أثره . . .

وتوجد أنواع كثيرة من السلوك الدفاعى منها :

(١) الهجوم والعدائية .

(٢) النكوص والتقهقر .

(٣) الكبت .

(٤) الإنسحاب .

(٥) التبرير .

(٦) أحلام اليقظة .

(٧) تحويل الهدف .

(٨) الرؤى .

(٩) تجميد السلوك .

(١٠) التقمص .

ولكل من هذه الوسائل خصائصها ، ومزاياها ، ومشكلاتها ... وقد تجد شخصاً واحداً يستعمل أكثر من وسيلة واحدة من هذه الوسائل ... وذلك أمر يتوقف على :

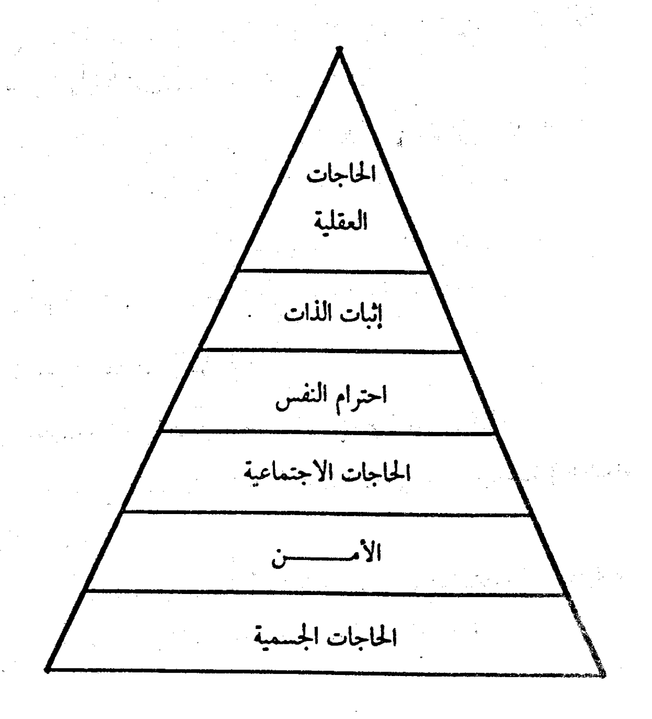
- درجة الإحباط التى أصابته .
- درجة أهمية الدافع أو الحاجة التى يتمكن من إشباعها .
- الحالة المزاجية والعاطفية التى يوجد عليها .
- النتائج المترتبة على السلوك الدفاعى .
- القواعد السلوكية التى تقرها الجماعة أو المنظمة التى يوجد فيها الفرد .
- القيم التى يقرها المجتمع .

### ٣ - دوافع العاملين :

- يجدر بالإدارة أن تتعرف على دوافع العاملين ، حتى تتمكن من دفعهم للعمل وزيادة الإنتاجية .
- وحتى تبحث كذلك عن أفضل الطرق لإشباع هذه الدوافع ، حتى تحقق توازناً بين رضا العاملين ، وجودة نتائج العمل .
- وإذا كانت الدوافع هى القوة المحركة وراء السلوك الإنسانى ، فإن المجهود والوقت الذى تبذله الإدارة فى دراسة دوافع عامليها لن يضيع هباء .
- وذلك لأنها سوف تتوصل إلى فهم أعمق للعاملين ، ومن ثم توجيه سلوكهم للمسار السليم واستثمار أنشطتهم أفضل استثمار ممكن .

### المدرج الهرمى للحاجات الإنسانية :

- من أشهر تصنيفات الدوافع ، ما يعرف بالمدرج الهرمى لمازلو .
- والذى تتدرج فيه الحاجات الإنسانية تنازلياً حسب درجة إلحاحها وضرورتها.
- هذه الحاجات تتدرج من الجسمية إلى الأمن ، فالحاجات الاجتماعية ، واحترام النفس ، واثبات الذات ، والحاجات العقلية والجمالية .




مدرج مازلو للحاجات الإنسانية

فأما الحاجات الجسمية فهى تلك الحاجات الأساسية كالمأكل والملبس والمسكن وأما حاجات الأمن والضمان فهى تتعلق بحماية الجسم والنفس .

ثم تجئ بعد ذلك الحاجات العاطفية والاجتماعية وهى الحب ، والانتماء إلى جماعة والاحساس بالعضوية والتقارب مع أفراد هذه الجماعة .

وتتكون الحاجات النفسية من احترام النفس وتقدير الآخرين واعترافهم .

ثم إثبات الذات ، وهى أن يظهر الفرد قدراته على الناس وينقلها إلى عالم الواقع ويبلغ ما يستطيع بلوغه من آمال . وأخيراً تجئ الحاجات الروحية والجمالية ، الخاصة بالتذوق والمعرفة والتجربة والتعلم .

ورغم أن هذا التصنيف للحاجات الإنسانية يعتبر تصنيفاً شاملاً ومقنعاً ، إلا أن هناك عوامل معينة قد لا تجعل حاجات الإنسان تأخذ الترتيب الذى يصوره المدرج الهرمى .

وعلى رأس هذه العوامل الاختلافات الفردية بين الناس فيما يريدون اشباعه من حاجات . وكذلك اختلافاتهم فى أهمية هذه الحاجات بالنسبة إليهم، وفى تصوراتهم عن درجة الاشباع التى يريدون الوصول إليها .

كذلك فإن للمجتمع دوراً هاماً فى ترتيب هذه الحاجات . ويقصد بالمجتمع هنا المجتمع الكبير الذى يشمل الأفراد جميعاً ، والجماعات الصغيرة التى ينتمى إليها الفرد ، كالعائلة ، والمدرسة ، والأصحاب ، وجماعات العمل ، فلاشك أن لكل من هذه الطوائف تأثيرها على تشكيل حاجات الفرد وترتيب أهميتها .

زد على هذا أيضاً عامل الفرص - الإيجابية والسلبية - التى يصادفها الفرد عندما يريد اشباع حاجاته . فإن هذه الفرص - مقرونة بعامل الزمن - تؤثر فى ترتيب الحاجات واعادة ترتيبها وتسلسل أهميتها .

وعموماً سواء اتفقت الآراء مع المدرج الهرمى أو اختلفت بشأنه، فإن النقطة الهامة هى أن على الإدارة أن تتبع الخطوات الآتية فى دراسة دوافع عامليها .

١ - أن تعرف بالضبط ماهى الحاجات التى توجد عند العاملين ، ودرجة أهميتها لهم .

٢ - تحدد ماهى الحاجات المحددة من بين هذه الحاجات ، تستطيع أن تقدم لها اشباعاً مناسباً .

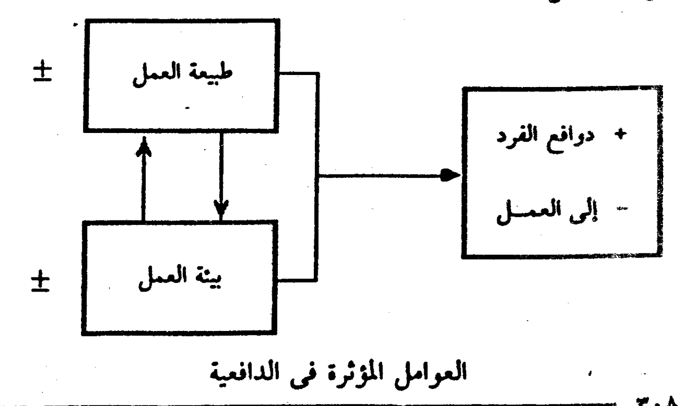
٣ - تقرر أحسن السبل (الحوافز) التى يمكن أن تشبع هذه الحاجات .

٤ - تتابع التغيرات التى تطرأ على حاجات العاملين وتحدد طرق اشباعها .

٥ - تبحث الحاجات البديلة التى يمكن أن تنشئها عند العاملين. وهذه هى المهمة التوجيهية للإدارة فى تعليم عامليها وتثقيفهم وتطوير أفكارهم ودوافعهم .

## ٤ - الدافعية فى مجال العمل :

تشير بحوث كثيرة إلى أن دوافع العمل توجد فى مجموعتين رئيسيتين متداخلتين . أما المجموعة الأولى فهى طبيعة العمل ، وأما المجموعة الثانية فهى بيئة العمل .




العوامل المؤثرة فى الدافعية

ويقصد بطبيعة العمل ، نوع الوظيفة التى يؤديها الشخص : أهدافها ، ومسئولياتها ، واختصاصاتها ، ومتطلباتها وإنجازاتها ، ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله وطموحه . فبعض الأفراد يفضلون الوظائف المتحركة المرنة وبعضهم يفضلون الوظائف القيادية ، وفريق ثالث يرغب فى أداء الأعمال الروتينية ورابع يود أن يؤدى مهام صغيرة غير متنوعة ، وخامس يفضل تنوع الأعباء الوظيفية وتغيرها وشمولها لعدة أجزاء . فإذا كانت الوظيفة التى يشغلها الفرد مقابلة لتوقعاته ، متوافقة مع طموحه وتفضيلاته ، فان رغبته فى العمل تزيد ، ويكثر اقباله عليه ، ويزداد حرصه على زيادة انتاجيته.

أما المجموعة الثانية من العوامل - والتى يطلق عليها بيئة العمل - فتتضمن عديداً من العوامل هى :

١ - الأجر الذى يحصل عليه الفرد نتيجة عمله .

٢ - الحوافز والمكافآت وغيرها من الجزاءات المادية وغير المادية .

٣ - الاشراف أو نوع القيادة التى يجدها الفرد فى عمله ، ونوع المعاملة التى يتلقاها من رؤسائه .

٤ - الزملاء أو جماعة العمل ، ومدى توافقهم وتقاربهم فى الميول والمهارات والخبرات ، ونوع العلاقات السائدة بينهم ودرجة انسجامهم وتعاونهم .

٥ - التدريب الذى يتلقاه الموظف ، ومدى قدرة التدريب على صقل قدراته وتكثيف معلوماته وتعميق مهاراته .

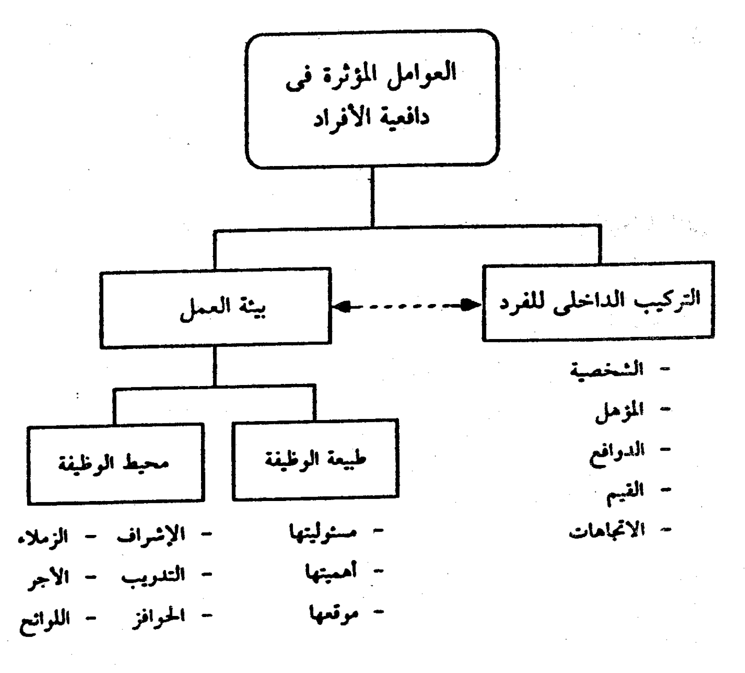
٦ - ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وتدفئة ، وشكل المبانى ومواقعها وتصميم الأماكن والحجرات .

٧ - الخدمات المتاحة للموظف فى عمله ، من خدمات صحية واجتماعية وترفيهية وغيرها .

٨ - اللوائح والتعليمات التى يتضمنها العمل ، ونظم التأديب والجزاءات .

## الطبيعة المتفاعلة للدافعية :

فإذا أخذنا دوافع الفرد وتركيبه النفسى والعوامل الوظيفية التى توجد فى العمل ، نجد أن التداخل بين الفرد والعمل شديد ، ويؤثر على مستوى رضا الفرد ، وعلى علاقاته مع الآخرين ، وكذلك على مستوى انتاجيته وانجازاته . ومن ثم كان مهماً أن تتفهم الإدارة سلوك الفرد وتتعرف على دوافعه وأن تدرس ظروف العمل وجوانبه المتعددة ، وتتفهم العلاقة المتداخلة بين هذه الجوانب بأبعادها الإيجابية والسلبية حتى تتوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين .




الطبيعة المتفاعلة للدافعية

## ٥ - الطبيعة البشرية وأثرها فى الدوافع :

قديماً كانت الإدارة تفترض أن الإنسان مخلوق كسلان ، لا يحب العمل ويجب أن يراقب بإحكام ، وأنه أنانى منخفض الذكاء غير طموح ، وأنه يريد أن يشبع الحاجات الجسمية وحاجة الأمان فقط . وتعرف هذه النظرية عن الإنسان بنظرية (X) .

وعندما تأثرت الإدارة بهذه الوظيفة ، كان سبيلها الوحيد لدفع الناس للعمل هو المقابل المادى فقط ، مع التهديد والتخويف إذا لم يعملوا بالصورة الواجبة .

ولاشك أن هذه نظرية خاطئة وذلك لأنه لا يمكن أن نصف الإنسان «عموماً» بهذه الصفات . فالناس يختلفون .

ثم ظهرت نظرية جديدة (نظرية Y) تعتقد أن الإنسان مخلوق إيجابى نشيط يحب العمل ويحب أن يعطى الفرصة لممارسة رقابته الذاتية على نفسه ، وأنه غير أنانى ويمكن أن يساهم بمجهوداته فى سبيل بلوغ أهداف الجماعة التى يعمل معها ويتمتع بعضويتها .

وعندما تأثرت الإدارة بهذه النظرية ، كان سبيلها فى دفع العاملين للعمل هو المقابل المادى بالإضافة إلى المقابل المعنوى والاجتماعى الذى يعترف بالإنسان وأهميته للدور الذى يلعبه فى العمل .

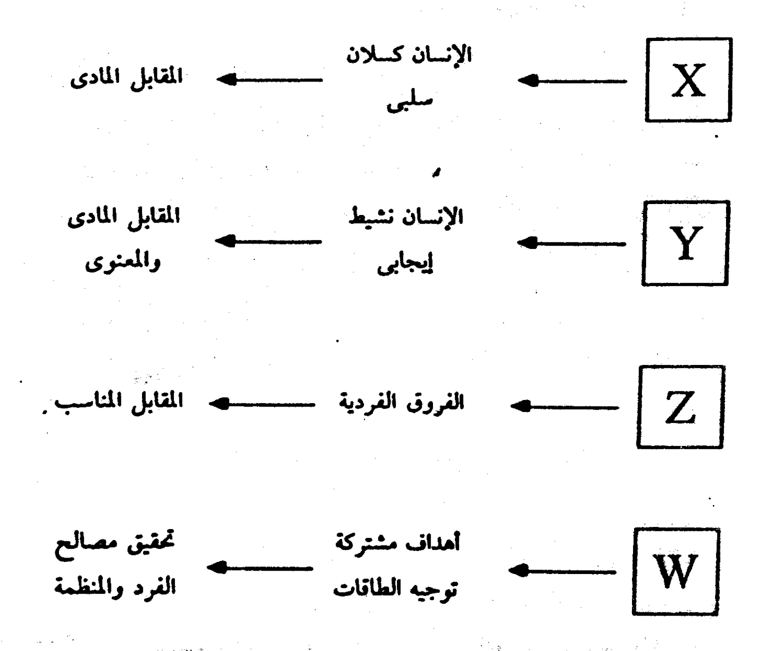
وهذه النظرية أيضاً يجانبها الصواب ، لأنها تعمم كسابقتها وتفترض أن الإنسان «عموماً» صالح ونشيط ولا تفسح مجالاً للفروق الفردية بين الناس .

وهناك نظرية تعرف بنظرية (Z) تحاول أن تتفادى عيوب النظريتين السابقتين . وتقول إنه لا يجب التعميم على جميع الناس . فبعضهم كسالى والآخرون نشيطون والبعض لا يبالون بالعمل والآخرون حريصون عليه ، وهكذا .

لذا فإن من واجب الإدارة أن تأخذ الفروق الفردية فى الحسبان عند تعاملها مع العاملين .

وإلى جانب هذه النظرية ، توجد نظرية أخرى تسمى نظرية (W) ، تشير إلى أن النقطة الهامة هى أن تحصل الإدارة على اقتناع الأفراد العاملين بالأهداف التى يعملون من أجلها وتجعلهم يفهمون هذه الأهداف وترغبهم فى أدائها .

هنالك تستطيع أن تحصل منهم على أحسن ما عندهم وتضمن الحصول على اخلاصهم والتعاون الصادق لجهودهم فى سبيل تحقيق هذه الأهداف .




اختلاف توجهات الإدارة عن الطبيعة البشرية للأفراد

## ٦ - أنواع الحوافز :

### (١) الحوافز المادية والمعنوية :

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والرواتب ، أى صور نقدية أخرى مجـمعة أو مجـزأة على دفعـات . مثل الأجر الإضـافى ، العلاوات الـدورية والاستـثنائية ، البـدلات بأنواعها ، المـكافآت التـشجيعيـة ، أنصبة العـائد من تخفيض التكاليف ، أجر القطعة ، معدلات العمل الجماعى .

وأما الحوافز المعنوية فهى التى تخاطب فـى الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية .

وأمام الإدارة تشكيـلة من الحوافز المعنويـة ، على رأسها الوظيفـة المناسبة للفـرد ، الإثراء الوظيفى ، الـتناوب ، المشاركة فـى اتخاذ القرارات ، التـرقية وفرص التقدم، الابتعـاث والتعليم ، التدريب وتنمية المهـارات ، جماعة العمل المنسجمة، جداول العمل المـرنة ، نظم الاقتراحات ، الإدارة بالأهداف ، فرق العمل والمصفوفة التنظيمية ، القيادة الفعالة للأفراد .

### (٢) الحوافز الإيجابية والسلبية :

تنقسم الحوافز من حيث طبيعة الجزاء المقدم للعمل إلى إيجابية وسلبية .

وترتكـز فى ذلك علـى حقيقة سـلوكية ، وهى أن الـفرد يميل إلـى تكرار السلـوك المجزى - الذى يحـقق له مزايا وإيـجابيات ، ويـتوقف عن الـسلوك المحبط - الذى يلحق به ضرراً أو سلبيات .

وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبيـة كلا النوعين المادى والمعنوى . فالمكافأة حافز إيجابى، وإيقافها حافز سلبـى، والمشاركة فى اتخاذ القرارات حافز إيجابى وحرمانه الـفرد من هذه الفرصة حـافز سلبى ، والترقيـة إيجابية وتنزيـل الرتبة سلبى .

وتحدث الحوافز السلبية توازناً فى عملية التحفيز ، إذ تـذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف . وبالتالى تحفظ الإدارة هيبتها ، وتضمن جدية العاملين . كما قد تحدث الحوافز السلبية أثراً إيجابياً آخر ، وهو أن العامل حين يتجنب العقاب ، فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفى السليم . وقد يؤدى استمراره فى ذلك إلى عادة ، وتطوير ، فيشيع السلوك السليم بين العاملين .

ولكن من جهة أخرى فإن الحوافز السلبية قد تشيع جواً من العدائية بين الإدارة والعاملين ، أو تسبب عدم تعاون هؤلاء مع الإدارة ، أو تؤدى إلى إحباطهم ، أو تقصر جهودهم على كيفية تفادى العقاب وعدم توجيه جهودهم نحو الابتكار والتطوير .

**(٣) *الحوافز الفردية والجماعية :***

تقدم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية ، والإيجابية والسلبية للعاملين إما بصفة فردية أو جماعية .

فيحصل الفرد على مكافأة تشجيعية نظير عمل ممتاز قام بأدائه ، أو يحصل على كتاب شكر ، أو هدية رمزية ، أو يضم إلى عضوية إحدى اللجان .

وكذلك قد تعطى المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك ، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة - طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم من تحقيق الهدف .

وتحقق الحوافز الجماعية أهدافاً هامة :

١ - إشباع حاجة الانتماء والولاء .

٢ - زيادة التعاون بين الأفراد .

٣ - تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .

٤ - إثارة المنافسة والرغبة فى تحقيق المصلحة العامة .

٥ - تقريب التنظيم غير الرسمى من الإدارة .

## ٧ - شروط نجاح نظام الحوافز :

لكى تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، فيجب أن تراعى الإدارة الشروط الهامة الآتية ، كما أن القيادة الفعالة واستخدام المشرف أو المدير للحوافز المتاحة ، يعد أحد الركائز الهامة لنظام الحوافز .

- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد .
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته .
- الجمع بين الجانبين المادى والمعنوى .
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
- مراعاة عنصر التكاليف .
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق .
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك .
- وضوح نظام الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها .
- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب .
- اشراك الأفراد فى وضع خطة الحوافز .
- تناسق الحوافز ، والتغلب على تناقض أجزائها .
  (الحافز المادى والاجتماعى مثلاً ، الجودة والكم ، ...)
- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها .
- توفير القدوة الحسنة للأفراد فى الأداء والعلاقات .

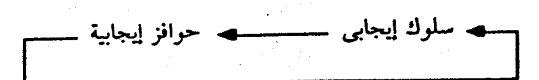
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز .
- اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الموارد البشرية يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء .
- تقويم نظام الحوافز وتطويره .

## كيف تستخدم الحوافز الإيجابية ؟

* يقول «دوبين» إن هناك قواعد لاستخدام الحوافز الإيجابية ، ويمكن لهذه القواعد والأسس أن تحدث أفضل النتائج إذا ربطت بالاهتمام الصادق بمصالح العاملين .

* ولابد أن يحسن القائد الإدارى استخدام هذه القواعد ويتنبه لصلاحيتها فى المواقف المختلفة ، ويفحص العوامل الشخصية والفنية والتنظيمية والبيئية المؤثرة على تحفيز العاملين .

١ - وضح للعاملين جوانب السلوك الوظيفى التى تؤدى إلى الحصول على الحوافز .




٢ - اهتم بالجوانب الحسنة فى أداء العاملين ، اذكرها ، امدحها .. إن ذلك يدفعهم للمزيد من السلوك الإيجابى ومن ثم انتاجية أفضل .

ذكر المحاسن ← رضا الموظف رغبته فى التحسين ← مزيد من السلوك الإيجابى

٣ - قدم الحوافز الملائمة .. واعلم أن العاملين يختلفون فى نوع

الحوافز التى يرغبونها ، وذلك لاختلاف دوافعهم والحاجات التى يريدون إشباعها فمثلاً .

- البعض يغريه المال ، والبعض يفضل المديح .
- فريق يميل للتحدى ، وفريق يبحث عن الأمان .

٤ - قدم الحوافز على فترات متقطعة ، حتى لا تفقد قيمتها التحفيزية لدى الأفراد . . إن استمرار إعطاء الحوافز يؤدى إلى اعتماد الفرد عليها . . وربما لا يعمل إلا إذا حصل عليها . . ولكن حصوله عليها على فترات . . ومربوطة بتحصيل ونتائج معينة ، يجعله يحاول تحقيق هذه النتائج والحصول على الحوافز المقدمة ويحس بقيمتها العالية .

٥ - اعمل توازناً أو تناسباً بين قيمة الحافز وقيمة النتائج التى يحصلها الأفراد .

نتائج ضخمة ←——— حوافز كبيرة

نتائج متوسطة ←——— حوافز أقل

نتائج ضعيفة ←——— لا حوافز

٦ - قدّم الحوافز فور تحقيق النتائج ، حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء . . وحتى لا يفقد الحافز قيمته . . فإذا انقضت فترة طويلة بين أداء العمل المطلوب وتقديم الحافز المناسب ، ينسى الفرد ويفقد الرابطة بين العنصرين .

٧ - احدث تنويعاً فى الحوافز المقدمة .. حتى لا يمل الفرد من الحصول على نفس الحافز ، وحتى لا يفقد الحافز قيمته فى نظر الفرد فمثلا :

- قدم هذه المرة مكافأة مالية .

- قدم مرة أخرى تشجيعاً ومديحاً - شفوياً أو كتابياً . اعط مرة ثالثة ميدالية، شعاراً ، لوحة باسم الشخص .

✍ ✍ ✍

## المبحث الثالث

## الاتصــالات

١ - طبيعة الاتصال .

٢ - المشكلة الاتصالية .

٣ - أنواع الاتصال .

٤ - معوقات الاتصال .

٥ - كيف تتغلب على مشكلات الاتصال .

## ١ - طبيعة الاتصال :

أنت كموظف في منظمة ما تقيم علاقات عديدة مع الآخرين .. وذلك بحكم :

١ - أنك إنسان يتكون من قوى جسمية وعقلية ونفسية واجتماعية ، ماضية وحاضرة .

٢ - أنك عضو فى جماعات عديدة : الأسرة ، الأصدقاء ، النادى . . .

٣ - أنك تعمل فى مؤسسة معينة ، وتلعب فيها دوراً هاماً يقتضى الاتصال بالآخرين .

هل مرت بذهنك كموظف أو قائد إدارى الأسئلة الآتية :

١ - هل أنت متصل جيد ؟

٢ - ماهى المهارات المطلوبة للاتصال الفعال ؟

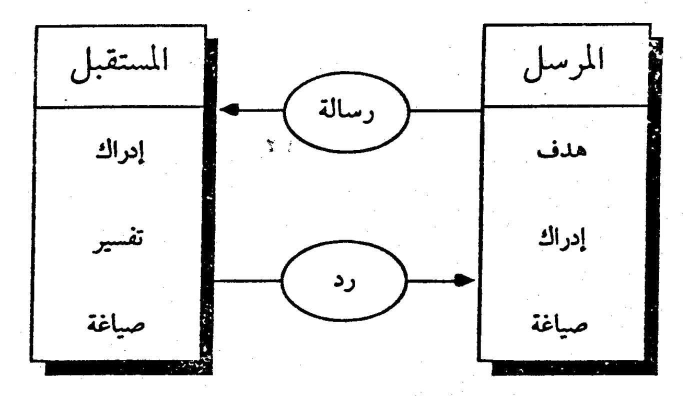
٣ - كيف تحسن من اتصالاتك مع الآخرين ؟

الاتصال فى أبسط صورة ، عبارة عن تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل . فهو إذن رسالة من شخص (المرسل) أو مجموعة من الأشخاص ، إلى شخص آخر (المستقبل) أو مجموعة من الأشخاص .

ما هو محتوى هذه الرسالة : هو بيانات معينة ، قد تكون خبراً ، أو حكاية ، أو توجيهاً ، أو أوامر ، أو احصائية ، أو شعوراً ، أو اشاعة ، أو شكوى .

وتتم عملية الاتصال عندما يرسل المستقبل رده إلى المرسل .. أو الاستجابة أو رد الفعل تجاه الرسالة المستملة .

وقد يكون هذا الرد قبولاً ، أو رفضاً ، أو استحساناً ، أو استنكاراً ، أو إضافة ، أو تعديلاً ، أو تأجيلاً ، أو استخفافاً .




## ٢ - المشكلة الاتصالية :

هل تعتقد أن الرسالة التى يرسلها المرسل بمعنى وهدف محدد ، هى نفسها الرسالة التى يستقبلها المستقبل ؟

بعبارة أخرى هل يتطابق المعنى الذى يوجد فى ذهن المرسل والذى يضمنه رسالته ، مع المعنى الذى يفهمه المستقبل عند استلامه لهذه الرسالة ؟

انظر إلى الشكل التالى لكى تتبين الإجابة عن هذا السؤال : وانظر إلى العناصر المختلفة التى تتضمنها عملية الاتصال :

١ - المرسل .

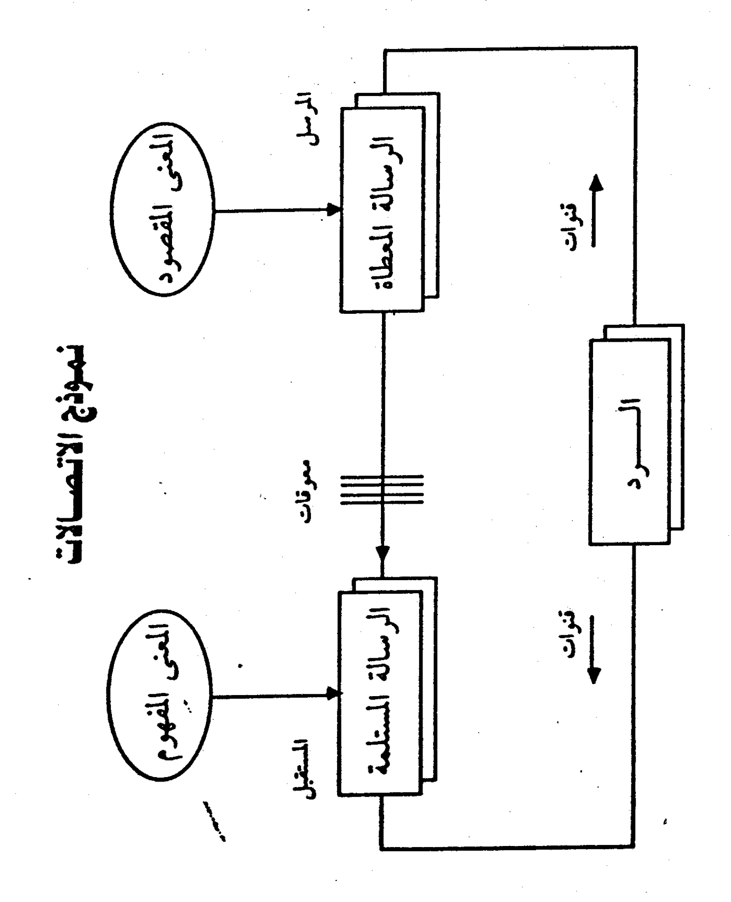
٢ - المستقبل .

٣ - الرسالة .

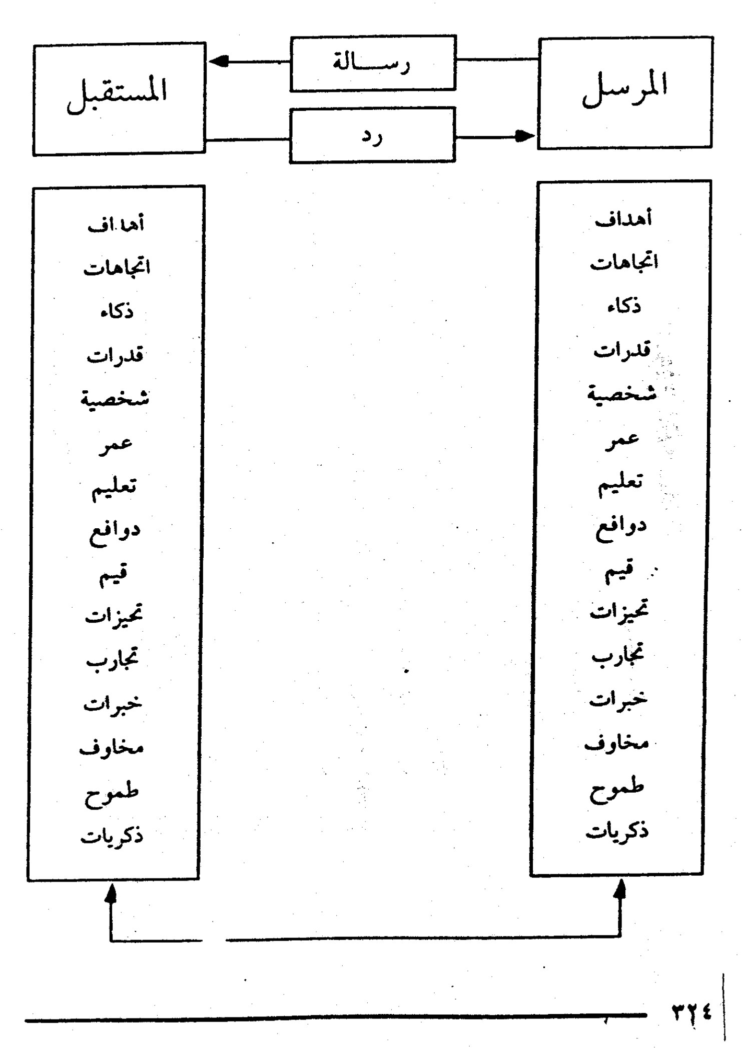
٤ - قناة الاتصال .

٥ - معوقات الاتصال .

٦ - المحركات والمؤثرات البيئية .


نموذج الاتصالات
المعنى المقصود
المرسل
الرسالة المعطاة
معوقات
المعنى المفهوم
المستقبل
الرسالة المستلمة
الــــرد
فترات
فترات

ثم انظر إلى العوامل المؤثرة فى كل من طرفى الاتصال المرسل والمستقبل :



**وظيفة الاتصالات :**

تلعب الاتصالات فى المؤسسات المختلفة دوراً هاماً ، فهى تخدم عدة أغراض أهمها :

١ - تبادل المعلومات : الأهداف ، القرارات ، التوجيهات .

٢ - تحفيز العاملين : مخاطبة دوافعهم المختلفة .

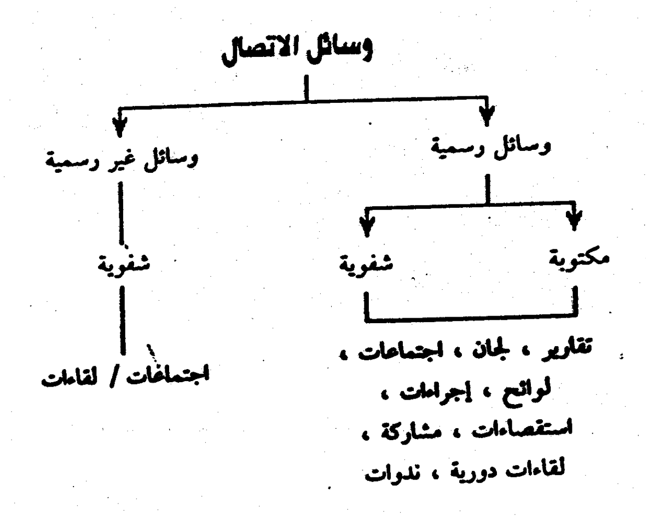
٣ - تعاون الأفراد والجماعات : تساعد المعلومات على ربط جهود الأفراد .

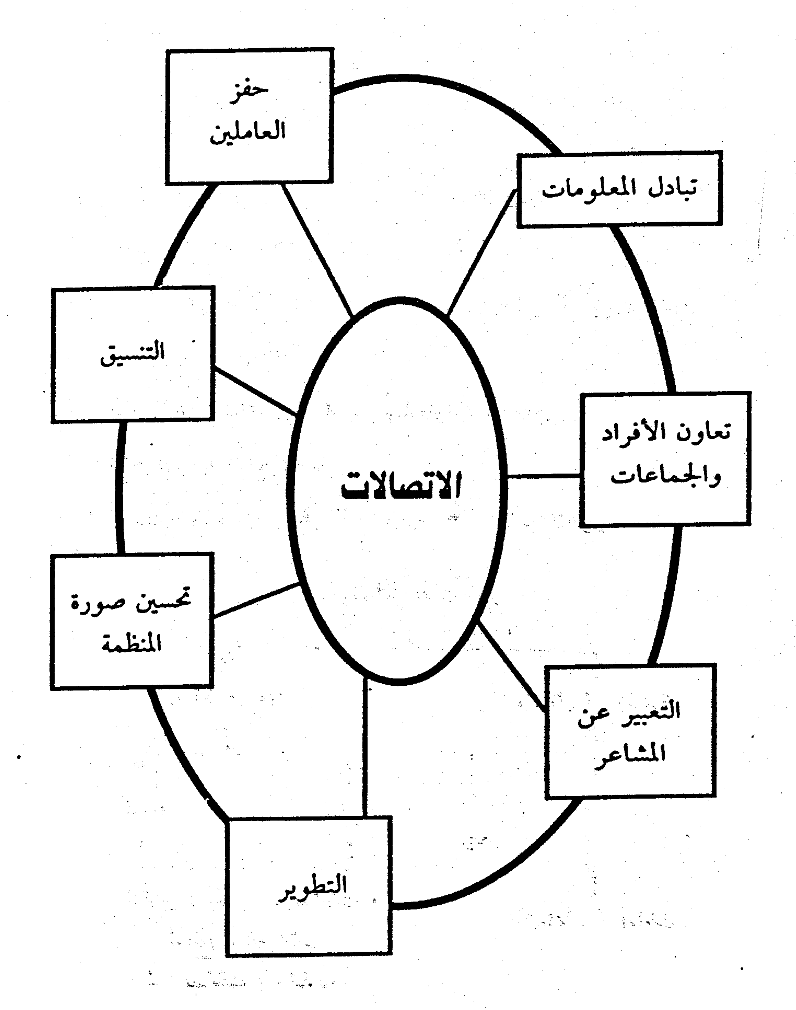
٤ - التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات .

٥ - التعبير عن المشاعر والأحاسيس والمخاوف والشكاوى .

٦ - التقويم الجيد لنتائج العمل .

٧ - تحسين صورة المؤسسة فى المجتمع وبين المؤسسات الأخرى .






الاتصالات تخدم عدة أغراض

## ٣ - انواع الاتصال :

عندما نتناول الاتصال يجب أن ننظر إلى الجانبين الرسمى وغير الرسمى للتنظيم كما ننظر للعلاقة المتداخلة بين الجانبين والتى تتميز بالتأثر والتأثير .

### ١ - الاتصال الرسمى :

* ونقصد به تلك القنوات الرسمية التى تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد فى الهيكل التنظيمى حيث يتضح اتجاه هذه القنوات والأشخاص والأقسام والإدارات التى تمر بها .

* ويؤدى الاتصال مهام عديدة ويخدم أغراضا هامة منها :

أ - نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها .

ب - اعلام الأفراد بخطط المنظمة وامكاناتها وتطلعاتها .

جـ - ابلاغ الأوامر للعاملين .

د - تبادل التوقعات والمشورة ووجهات النظر .

هـ - اصدار التوجيهات والارشادات لأداء العمل .

و - استلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال .

ز - تعريف مشكلات العمل وتحديد مصادر البيانات اللازمة .

ح - ابلاغ الأفراد بانجازاتهم .

ط - نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات .

ك - توضيح التغييرات والتجديدات المراد احداثها .

ل - تطوير اتجاهات وقيم الأفراد .

م - استقصاء ردود أفعال العاملين .

ويتجه الاتصال الرسمى فى عدة اتجاهات :

أ - رأسياً :

- من الرؤساء للمرؤوسين (الاتصال الهابط) .
- من المرؤوسين للرؤساء (الاتصال الصاعد) .

ب - أفقياً :

- بين المستويات التنظيمية الواحدة .

**٢ - الاتصال غير الرسمى:**

* وهو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتى تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد - الزملاء أعضاء جماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم ، وانجازاتهم .
* قد تعزز هذه الاتصالات غير الرسمية الأنواع الأخرى الرسمية ، فتقوى الروابط بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى وتساعد على تحقيق أهداف العمل .
* وقد تحدث فجوة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مما يعطل مصالح العمل ، ويؤخر الوصول إلى الهدف ويصيب الأفراد بأحباط .

**وسائل الاتصال :**

* هناك عدد من وسائل الاتصال ، الرسمية وغير الرسمية ، المكتوبة والشفوية : الظاهرة وغير المرئية ، المستمرة والمتقطعة ومنها :

**١ - الاجتماعات :**

بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبين المهنيين المتخصصين ، بين المشتركين فى مشروع واحد .

٢ - **اللجان :**

الدائمة والمؤقتة ، التى تظهر على الخريطة التنظيمية والتى لا تظهر .

٣ - **إجراءات التنظيم والشكاوى :**

وتتضمنها لوائح المنظمة .

٤ - **المشاركة :**

وتأخذ صوراً متعددة : فرق العمل ، المصفوفة التنظيمية ، حلقات الجودة ، مجموعات تشكل لدراسة مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها .

٥ - **استقصاء الاتجاهات والآراء :**

عن طريق الاستبيان أو المقابلات (الفردية والجماعية) أو الملاحظة .

٦ - **التقارير على اختلاف أنواعها :**

الدورية والمنتظمة والخاصة بمشكلة معينة أو دراسات معينة .

٧ - **الاتصالات الشخصية :**

وما تتضمنه من أشكال مختلفة بين أفراد متنوعين فى أوقات مختلفة ولعدة أغراض .

## ٤- معوقات الاتصال :

تتعرض عملية الاتصال إلى عدد كبير من المعوقات ، يوجد بعضها فى الأفراد أو الجماعات ، فى الوحدات التنظيمية المختلفة ، أو فى المنظمة بشكل عام .

**١ - مشكلات لغوية :**

تختص بالرموز ، والمعانى ، واستخداماتها ، والتعرف عليها ، ومدى فهم الأفراد لها .

**٢ - مشكلات ثقافية :**

وتتعلق بالبعد الاجتماعى - القيم والعرف والتقاليد والمفاهيم السائدة فى المجتمع وفى أجزائه المختلفة - المدينة والقرية ، العائلات والمؤسسات ، جماعات الأصدقاء وفرق العمل .

**٣ - مشكلات سلوكية :**

وتتعلق بالجوانب النفسية للفرد ، وتتكون من :

أ - الحالة المزاجية والعاطفية .

ب - قدرة الفرد على التركيز .

جـ- درجة الذكاء .

د - حدة الذاكرة أو ضعفها .

هـ - التحيز والأحكام المسبقة .

و - الإدراك .

ز - التدخل الشخصى لتحريف الرسالة .

ح - درجة الموضوعية فى تفكير الفرد .

ط - درجة نضوج الفرد .

ك - دوافع الأفراد .

ل - نوع العلاقة بين الأفراد .

م - المشاعر والأحاسيس .

**٤ - مشكلات تنظيمية وإدارية :**

أ - المناخ التنظيمى السائد .

ب - درجة المركزية أو اللامركزية .

جـ - اللوائح والإجراءات وقواعد العمل .

د - منهجية حل المشكلات .

هـ - الوسائل المعتمدة للاتصال (اللجان ، التقارير ....) .

و - مراكز المعلومات .

ز - أسلوب أداء العمل .

ح - مدى السرعة أو البطء فى الأداء .

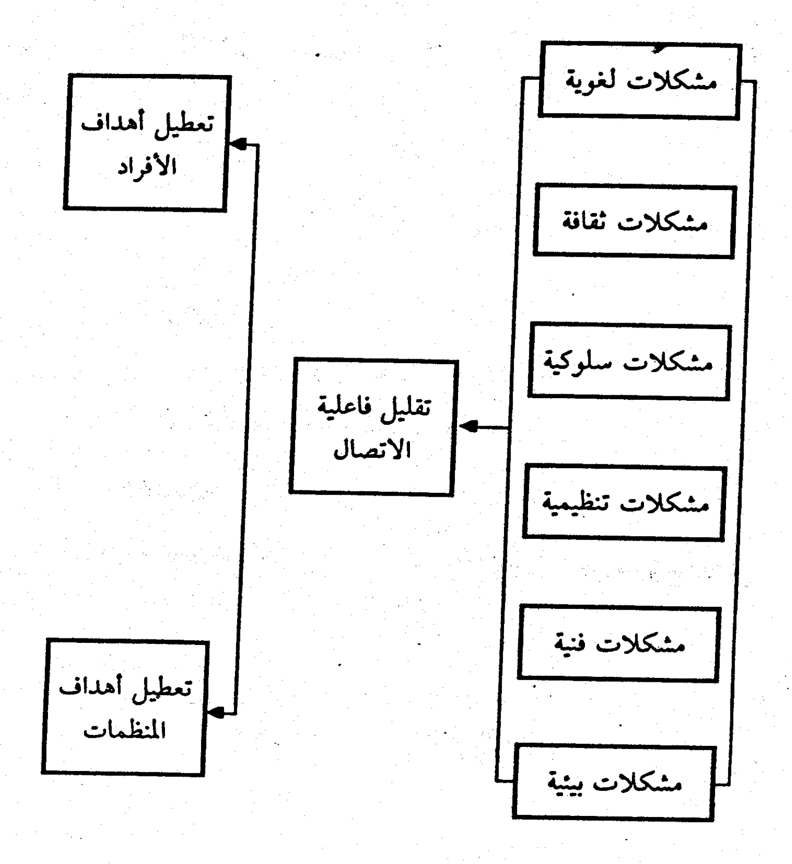
ط - الأساليب الرقابية ودرجة رسميتها .

**٥ - مشكلات فنية :**

وتتعلق بالجانب التكنولوجى للاتصال : كالأدوات والأجهزة المستخدمة فى تداول البيانات ونقلها ومعالجتها واسترجاعها .

**٦ - مشكلات بيئية :**

الضغوط التى تفرضها البيئة : كالمنافسة - والقوانين ومشكلات المجتمع .




**معوقـات الاتصـال**

## ٥- كيف تتغلب على مشكلات الاتصال ؟

**١ - الجانب اللغوى :**

أ - كن دقيقا واضحاً ومحدداً .

ب - عبر تعبيراً سهلاً بسيطاً ذا دلالة .

جـ- اختر المقال المناسب للشخص المناسب .

**٢ - الجانب السلوكى :**

أ - تحر الأمانة فى نقل الرسالة واستلامها .

ب - اصغ جيداً للنقاط الهامة فى مضمون الرسالة .

جـ - فرق بين الحقيقة والرأى والتخمين والإشاعة .

د - شجع النقد والمعارضة وتعرف على ما يدور فى أذهان الآخرين .

هـ - اقرن القول بالفعل .

**٣ - الجانب التنظيمى :**

أ - تعرف على القنوات المتاحة للاتصال .

ب - افهم مزايا وعيوب كل من هذه القنوات .

جـ- استخدم القنوات المناسبة للاتصال ذى الاتجاهين .

د - تعرف على المصادر الهامة للمعلومات .

هـ - درب نفسك ومرءوسيك على الاتصال الجيد .

و - استخدم وسائل متنوعة للاتصال .

ز - وظف فرق العمل ، وجماعات حل المشكلات فى أغراض ملائمة .

ح - استفد من التنظيم غير الرسمى فى تعزيز التنظيم الرسمى .

ط - اعمل من موقعك على أن تكون حلقة وصل بين من هم فوقك ومن هم دونك .

**بعض الإرشادات الهامة للاتصالات الجيدة :**

١ - أجر اتصالاً ذاتياً .. مع نفسك .

إفهم جيدا ... دوافعك ، رغباتك ، اتجاهاتك ...

٢ - اصغ للآخرين .. حتى ولو لم تحب ما تسمع أو تتفق معه .

٣ - قدر مواقف الآخرين .. ضع نفسك مكانهم .

٤ - ركز على الإيجابيات .. لا تهتم فقط بمجرد النقد .

٥ - لا تسخر .. لا تهزأ بمحدثك مهما كان .

٦ - لا تضع افتراضات مسبقة .

٧ - عبر عن وجهات نظرك .

٨ - تكلم .. فكما أن السكوت من ذهب ، فالكلام مطلوب أيضاً فى مواقف معينة .

٩ - اطلب المزيد من الإيضاحات إذا لم تفهم ما تسمع أو تقرأ .

١٠- تعرف على « التغذية العكسية » - رد الفعل ، إيجابياً أو سلبياً .

## خلاصة الفصل الرابع

كانت صيانة الموارد البشرية والحفاظ عليها هى دائرة اهتمامنا فى هذا الفصل - تناولنا ذلك من ثلاث زوايا : قيادة فريق العمل ، والدافعية وعملية التحفيز ، والاتصالات . ففى قيادة فريق العمل تناولنا المهمة الجديدة للقائد الإدارى وكيف أنه اليوم قائد فريق عمل لتحقيق أهداف معينة ، وعرضنا المزايا التى تترتب على بناء فريق عمل ، بالنسبة لكل من الاعضاء ، والفريق ، ثم المنظمة فى مجموعها . وتكلمنا عن خصائص ومهارات المدير الفعال ، وأجملناها فى سبع مهارات هى مهارة الاتصال ، والإبداع ، وحل المشكلات ، والعلاقات الإنسانية ، والمهارة التنظيمية والإدارية ، والمهارة الفنية ، والمهارة الاجتماعية ، وأكدنا علاقة التكامل والتفاعل بين هذه المهارات . كما عرضنا لبعض الخصائص الهامة التى يتسم بها القائد الإدارى الفعال - وهى خصائص يمكن اكتسابها وصقلها وتنميتها أثناء الحياة الوظيفية لهذا القائد . وختمنا هذا المبحث الأول بدليل عمل للقائد الإدارى يتكون من خمسين نقطة ، يختار منها القائد ما يشاء من نقاط لتكوين فريق عمل متكامل يتقدم نحو الإنجازات المطلوبة من انتاجية ورضا ، تميز وروح معنوية عالية .

وانتقلنا إلى الدافعية وعملية التحفيز فى المبحث الثانى فأبرزنا أهمية التحفيز وأهداف الحوافز . وناقشنا خصائص السلوك الإنسانى من حيث أنه مسبب وهادف وتوجد وراءه دوافع متنوعة . وعرضنا لدوافع العاملين من وجهة نظر مازلو فى مدرجه المشهور للحاجات الإنسانية التى تترتب فيه حسب درجة إلحاحها وأهميتها . كما عرضنا لمجموعتين رئيسيتين متداخلتين فى مجال العمل تؤثران على دافعية الأفراد ، وهما طبيعة العمل وبيئة العمل . وأبرزنا الطبيعة المتفاعلة للدافعية ، وذلك لأن العناصر التى تدخل في تكوينها كثيرة ومعقدة ، فمن التركيب الداخلى للفرد ، إلى بيئة العمل التى يوجد فيها ، بما فى هذه

البيئة من عناصر متنوعة ومتغيرة . كما أن نظرة الإدارة إلى الطبيعة البشرية للعاملين تؤثر فى كيفية تحريك دوافع العاملين عن طريق الحوافز المختلفة . ثم عرضنا لأهم أنواع الحوافز - فمنها المادية والمعنوية ، الإيجابية والسلبية ، الفردية والجماعية، كما عرضنا لشروط نجاح نظام الحوافز وكيفية استخدام الحوافز الإيجابية . وذلك حتى تؤتى الحوافز ثمارها فى صورة إشباع جيد لحاجات العاملين . ودفع للهمم نحو الأداء الجيد وتحسين الانتاجية .

وأخذنا موضوع الاتصالات - فى المبحث الثالث - فعرضنا لطبيعة الاتصال والمشكلة الاتصالية وعناصر عملية الاتصال . وهى المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال ، والمؤثرات البيئية . ورأينا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على كفاءة المرسل فى إرسال رسالته ، وكفاءة المستقبل فى استيعاب هذه الرسالة وفهمها ، ثم الرد عليها . وعرضنا للوظيفة الهامة التى تلعبها الاتصالات فى المنظمات الحديثة ، وأنواع هذه الاتصالات ، الرسمية وغير الرسمية ، وتفاعل النوعين وتأثير كل منهما على الآخر . ثم ناقشنا أهم معوقات الاتصال التى تقلل كفاءته أو فاعليته . وهذه المعوقات تتكون من مشكلات لغوية ، وثقافية ، وسلوكية وتنظيمية وإدارية ، وفنية ، وبيئية . ثم ذكرنا بعض النقاط الارشادية التى تمكن الأفراد والجماعات من التغلب على معوقات الاتصال .

✍ ✍ ✍

الفصل الخامس

# بعض الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية

## أهداف الفصل

تتيح لك قراءة هذا الفصل مايلى :

١- التعرف على الإدارة بالأهداف ، أسسها ، ومراحلها وخطوات تطبيقها .

٢- فهم المبادئ السليمة لتطبيقها والمزايا المتوقعة منها والمشكلات التى تصادفها .

٣- الإحاطة بأسلوب إعادة هندسة الإدارة وخطوات تطبيقها ، وفوائدها ، ومشكلاتها .

٤ - استيعاب طريقة الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين ومشاركتهم فى إتخاذ القرارات .

٥- تحديد المهارات اللازمة لاستخدام الأساليب المذكورة وتطبيقها بنجاح .

## المبحث الأول

### الإدارة الجديدة بالأهداف

١- نشأة الإدارة بالأهداف .

٢- أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف .

٣- مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف .

٤- مهارات الإدارة الجديدة بالأهداف .

٥- مزايا ومشكلات الإدارة بالأهداف .

٦- إحتياطيات تطبيق الإدارة الجديدة بالأهداف .

## ١- نشأة الإدارة بالأهداف

من المعروف أن مشكلة تقويم الأداء كانت - ومازالت - تشغل بال المديرين . . حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد كما أوضحنا أن :

أ - العمل قد تم كما يجب ، طبقاً للمعايير الموضوعة .

ب- العامل قد أخذ حقه من التقدير المناسب ، والعائد الملائم .

كانت - ومازالت - هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين ، ولكن معظمها كان إما تقليدياً ، وإما يفتقر إلى الموضوعية ، أولا يعطى الصورة الحقيقية إنجازات العاملين . كما أن كل طرق تقويم الأداء تنصب على الماضى فهى تنتظر إلى أن ينتهى أداء العامل وتبدأ عملية التقويم .

فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة :

* لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية .

* لماذا لا تكون بداية التقويم هى النتائج .

وهنا ظهرت طريقة جديد تعرف باسم : تخطيط ومراجعة العمل وهى أن :

* يتم تحديد الأهداف التى يراد من المرءوس بلوغها .

* يتم وضع الخطة الملائمة لبلوغ هذه الأهداف .

* وتتم صياغة المعايير التى تقاس بها النتائج .

وعندما ينتهى العامل من أداء عمله ، فى نهاية المدة ( سنة أو أقل ) يقوم رئيسه بتقويم هذا الأداء ، طبقا للنتائج التى حققها بناء على المعايير الموضوعة . مع وجود مراجعة دورية .

بدأت تتبلور الإدارة بالإهداف والنتائج . وتأخذ صورة جديدة فأصبحت أداة للتخطيط والرقابة . . وذلك لأن كلا من الرئيس والمرءوس يشتركان فى وضع الأهداف وتحديد معايير قياس النتائج .

ثم أخذت الإدارة بالأهداف تتكامل . وتتوسع خطواتها . وتتنوع أساليبها وأدواتها ، حتى أصبحت عملية إدارية متكاملة . تشمل وظائف الإدارة جميعاً من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه وقيادة ، ورقابة .

كما أنها فى السنوات الأخيرة ، بدأت تتطور ، وتستفيد من المستجدات الحديثة فى الإدارة ، وتضيف أساليب متنوعة تلائم التغيرات الجارية ، وخاصة في التسعينات ، واستعدادا لدخول القرن الجديد .

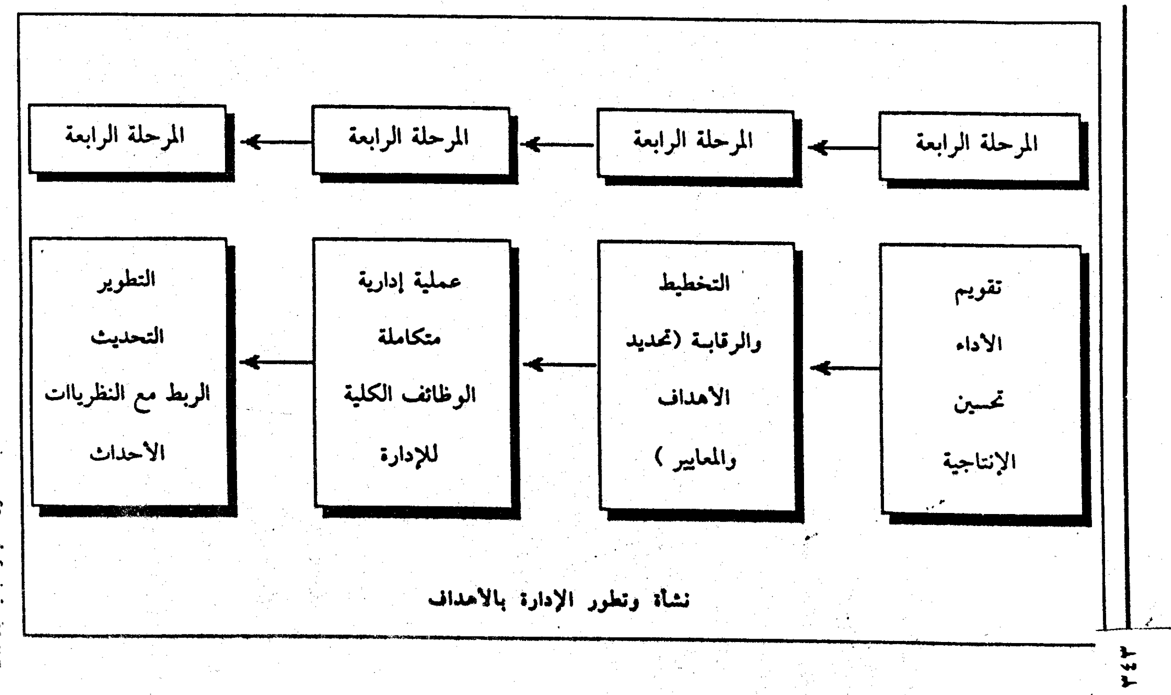
لذلك يمكن تقسيم نشأة وتطور الإدارة بالأهداف إلى أربع مراحل :

المرحلة الأولى : وفيها نشأت الإدارة بالأهداف كطريقة لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية .

المرحلة الثانية : أصبحت أداة للتخطيط والرقابة ، يقوم الرؤساء والمرءوسون فيها بتحديد الأهداف والمعايير .

المرحلة الثالثة : تبلورت فى شكل عملية إدارية كلية ، تشمل وظائف الإدارة جميعاً .

المرحلة الرابعة : وهى مرحلة الإدارة الجديدة بالأهداف فبدأت الإدارة بالأهداف تتطور ، وتستفيد من النظريات والنماذج الإدارية الحديثة ، كالإبتكار ، ونظرية المروج ورجل الأعمال ، والمشاركة وتمكين العاملين ، والإدارة بالحسابات المفتوحة .




نشأة وتطور الإدارة بالأهداف

## ما هى الإدارة بالأهداف :

* وتسمى أحياناً :

* الإدارة بالأهداف والنتائج .
* الإدارة بالأهداف والأولويات .
* الإدارة بالإتفاق .
* الإدارة بالإلتزام .
* الإدارة بالإنتاجية .
* الإدارة بالجهد الجماعى .
* الإدارة بالعقود .

وهى عملية يتعرف بموجبها المديرون ورؤساؤهم على الأهداف العامة للمنظمة ، وأهداف كل وحدة ومجالات نتائجها الرئيسية ، وإستخدام المعايير الموضوعة كدليل للعمل وقياس النتائج .

هى عملية إدارية يتم من خلالها تشخيص وتنفيذ أهداف المنظمة ، بواسطة المرؤسين ، ورؤسائهم . الذين يلتحمون فى تحديد الأهداف ، والإتفاق عليها . ووضع خطة زمنية لبلوغها . مع قياس التقدم والنتائج المحصلة طبقاً للمعايير الموضوعة .

هى منهج تنسيقى مشارك ، لوضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للمنظمة فى مجموعها ، ولكافة الإدارات والأقسام والوحدات التى تتكون منها ، بحيث تتكامل الأهداف جميعاً .

هى نظام لربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين بها ، وتطوير المنظمة فى مجموعها من خلال مجهودات العاملين على كافة المستويات التنظيمية .

**ويعرفها د. على محمد عبد الوهاب بأنها :**

أسلوب شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوى متحرك ، بجميع وظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة . ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرءوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج بناء على معايير موضوعية .

## المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف :

### ١- عملية الإدارة :

تتكون من الوظائف الإدارية - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . فى أنشطة مستمرة حركية لبلوغ الأهداف المحددة .

### ٢- الأهداف :

أ - الهدف الكلى للمنظمة .

ب- الأهداف الفرعية أو الجزئية للوحدات الإدارية .

جـ- الأهداف الشخصية والتنموية للعاملين .

د - يتفق الرؤساء والمرءوسون على الأهداف الواجب تحقيقها .

### ٣- النتائج :

* إن محور الإهتمام هو الوصول إلى الغايات المقصودة .
* العبرة دائماً بالنتيجة كما يقول قانون الفاعلية .
* هناك مجالات نتائج رئيسية لكل وظيفة .

**٤- المعايير :**

* المقاييس التى يتم بموجبها تقويم النتائج المحصلة .

* تتعدد المعايير من كمية ونوعية وزمنية ومالية .

* يشترك الرؤساء والمرءوسون فى تحديدها والإتفاق عليها .

**٥- المشاركة :**

* يلتحم المديرون جميعاً فى عملية تحديد الأهداف ووضع الخطة وتحديد معايير الفاعلية .

* يتوقع من العاملين أيضاً ، على إختلاف المستويات التنظيمية - المشاركة فى تحديد الأهداف والمعايير ورسم الخطة الملائمة لبلوغ الأهداف .

**٦- التعاون :**

* لا يقتصر الأمر على مجرد مشاركة الأفراد على مستويات تنظيمية مختلفة .

* ولكن يتوقع تعاون الجميع ، تكاتف الجهد الجماعى ليس فقط فى تحديد الأهداف والخطة والمعايير ، ولكن أيضاً فى التنفيذ ومحاولة تحقيق النتائج المرجوة بأعلى درجة من الفاعلية .

**٧- النظرة العضوية :**

* وتتحقق عندما تلتقى الرءوس لتحديد الأهداف ووضع الخطة وتصميم المعايير ، وتبحث كافة العوامل المؤثرة ، الداخلية والخارجية ،الفنية والمالية والبشرية .. ودرجة تأثير هذه العوامل على الأهداف وسبل تحقيقها .

### ٨- منهجية التفكير :

* يتبع المديرون ورؤساؤهم ومرءوسوهم منهجية منظمة للتفكير .. قوامها النظرة البعيدة المدى ، والربط بين مصالح المنظمة والأفراد ، والفاعلية الكلية للأداء ، والدور الذى تلعبه المنظمة فى المجتمع ، ومستقبل المنظمة والمجالات التى يمكن أن تنجح فيها .

### ٩- تنمية الموارد :

* عندما يتم الإتفاق على أهداف محددة ، ويتعاون الرؤساء والمرءوسون على التفكير فى أفضل الخطط لتحقيق الأهداف ، فإن تنمية الموارد ، وزيادة كفاءتها يحتل جزءاً كبيراً من اهتمام الأطراف المعنية ..

* فربما يستلزم الأمر كفاءات بشرية جديدة ، أو إمكانات فنية حديثة ، أو أساليب تكنولوجية متقدمة ، أو أموال .

### ١٠- التطوير :

* يفترض فى كل مرة تحدد فيها الأهداف وتوضع الخطط وتصمم المعايير (سنوياً / نصف سنوى ...) أن يكون هناك تطوير ، وتحسين ، وزيادة فى الإنتاجية ، ورقى فى الأداء ، وتقدم فى درجة الفاعلية .

* إن هذا ركن أساسى فى الإدارة بالأهداف ، فلا يقتصر الأمر على تكرار تحديد الأهداف . ولكن تحديد أهداف جديدة ، وبلوغ مستويات أرقى ، وتحقيق نتائج أفضل .

* لذلك فإن الإبتكار والتفكير الإبداعى يحتل مساحة كبيرة من أذهان ، ومجهودات القائمين بالإدارة .

## ٢- أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف :

تقـوم الإدارة بالأهـداف عـلى مـجموعـة من الأسس والمبـادئ ، لازمة لنجاحـها ، وتربـطها فلـسفة إدارية تختلف إختلافاً جذريـاً عن الفلـسفة الإدارية التقليدية .

### أولاً : تأييد الإدارة العليا :

إن نقـطة البدايـة وقوة الدفع الـلازمة للإدارة بـالأهداف هو تأيـيد الإدارة العليا وإلتزامها .

يأتى هذا التأيد والإلتزام عندما :

أ - تعلم الإدارة العليا جدوى هذا الأسلوب .

ب- تقتنع بأن المنظمة كلها تستفيد من الإدارة بالأهداف .

جـ- تـفهم أن مشـاركة القاعـدة العريضـة أمر لازم لنجـاح المنظمـة وتحقيقـها للأهداف التى تريدها .

يترجم هذا التأيد والإلتزام فى :

أ - أقوال ( الشعار والفلسفة التى يلتقى حولها الإدارة والعاملون) .

ب- أفعال (فـى تعامل الإدارة العـليا مع العـاملين والتـفاعل الشخـصى بين الرؤساء والمرءوسين ، وإمداد المنفذين بالإمكانات اللازمة . . ) .

### ثانياً : وضوح السياسات :

١- إعلان ووضوح «رسالة المنظمة» : مهمتها الرئيسية والغرض من وجودها .

٢- وضوح الأهداف - الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل .

٣- وضوح الإستراتيجيات التى تتبناها المنظمة لبلوغ الأهداف المقررة .

٤- إعلان السياسات التى تسير عليها المنظمة لتحقيق الأهداف .

٥- وضوح - وتطوير - القواعد التى تحكم سير العمل بالمنظمة .

## ثالثا: أهمية العنصر الإنسانى

١- تبنى الإدارة بالأهداف منهجها على الثقة بالإنسان وقدراته على تحقيق الأهداف باستخدام المعارف والمهارات اللازمة .

٢- تفترض الإدارة بالأهداف مستوى معيناً من نضوج الأفراد ، كما أنها تعمل على زيادة درجات نضوجهم ، الخبرة والتعلم المستمر .

٣- تعمل الإدارة بالأهداف على تنمية العنصر الإنسانى ، وتوسيع مهاراته من خلال :

أ - برامج تدريبية منظمة لمقابلة إحتياجات معنية للمعارف والمهارات والإتجاهات .

ب- الإرشاد والتوجيه والمساعدات التى يقدمها الرؤساء للمرءوسين .

جـ- المناخ العام للمنظمة الذى يشيع الثقة فى العاملين ، ويشجعهم على التنمية والعطاء الأفضل .

## رابعاً: التطوير المستمر

تنظر الإدارة بالأهداف إلى المستقبل - قريبة وبعيدة . ولا تتوقع من الأفراد مجرد الإلتزام باللوائح أو الحدود الدنيا للأداء .

وإنما يتوقع من كافة المعنيين - على مستويات تنظيمية مختلفة ، التفكير الإبداعى المتجدد . والنظرة التطويرية ، والرغبة المستمرة فى التحسين .

وهى لذلك تقدم لهم الحوافز الملائمة . من التشجيع والتدريب إلى إشباع دوافعهم المختلفة - المادية والنفسية والإجتماعية .

**خامساً: الوصف الوظيفى الجديد**

تنطلق الإدارة بالأهداف من منطلق الهدف والنتيجة ، وليس الأنشطة والأفعال وردود الأفعال .

لذلك فإن الوصف الوظيفى لوظائف الأفراد يختلف عن الوصف الوظيفى التقليدى . . فهو :

أ - لا يسرد الأنشطة ، وإنما يبدأ بالهدف ويتوجه إليه .

ب- لا يثبت ويستقر لفترة طويلة ، وإنما تتغير الأهداف سنوياً على الأقل .

جـ- لا يهمل أولويات المهام ، وإنما يرتبها ويغيرها حسب أهميتها للهدف .

د - لا يغفل التحسين ، وإنما يتضمن تطويراً مستمراً للمهام .

هـ- لا يركز على الوظيفة ، وإنما على قدرات ومهارات صاحبها .

**سادساً: ديناميكية التخطيط**

يختلف التخطيط فى الإدارة بالأهداف ، عن التخطيط التقليدى وذلك من مرتكزات رئيسية ، كمايلى :

| | التخطيط التقليدى | التخطيط الديناميكى |
|---|---|---|
| ١- الغرض | وضع خطة | تحقيق أفضل النتائج |
| ٢- الإفتراض الرئيسى | دقة التنبؤ | احتمال تغيرات مستقبلة |
| ٣- الأسلوب | ثابت ، دورى | متحرك ، مستمر |
| ٤- عملية التخطيط | رسمية ، محددة سلفا | مرنة ، متكيفة |
| ٥- قيادة التخطيط | سلطوية تقليدية | لا مركزية ، مشاركة |
| ٦- المسئولية | الإدارة العليا، إدارة التخطيط | كل المديرين |
| ٧- الخطط الفرعية | منفصلة | متسقة ، متكاملة |
| ٨- رد فعل العاملين | مقاومة ، رفض | حماس ، مشاركة |
| ٩- التكلفة / العائد | تكاليف كثيرة<br>فوائد محددة | نتائج أفضل |

## سابعاً: إتفاق المصالح

هنـاك درجات من الاختـلاف فى أهداف المنظمات والأهـداف الشخصـية للعاملين . ولكن ذلك لا يعنى أن تكون أهداف الطرفين بالضرورة متعارضة أو متنـاقضة . كمـا أن هناك فرصاً كـثيرة للـتوفيق بين مـصالح الأفراد ومـصالح المنظمات التى يعملون فيها . وتوجيه هذه المصالح فى مسار متسق متكامل .

ربما لا تطمع الإدارة بالأهداف فى الدمج الكامل بين المصالح المختلفة . أو توحيدهـا تماماً . ولكنها تـعمل على توفـير أعلى درجة من الإتفـاق والإنسجام والمنافع المتبادلة بين المنظمات والأفراد .

## ثامناً: تنوع الأساليب

تقتـنع الإدارة بالأهداف أنه لـيسـت هناك طريـقة مثلى للأداء ، وإنمـا هناك

بدائل مختلفة . كل منها يصلح لتحقيق الهدف المطلوب بدرجة معينة من الفاعلية . كما أن لكل منها مزايا ، ومشكلات ، وتكاليف . .

يتوصل المديرون ورؤسائهم، ومرءوسوهم إلى البديل أو البدائل الأفضل ، وذلك من خلال دراستهم وتحليلهم لمجموعة العوامل المحيطة (الإمكانات ، الظروف ، الفرص ، المعوقات . .) وكذلك من خلال درجة تحقيق البديل المختار للأهداف المتفق عليها بأكبر درجة من الفاعلية .

## تاسعاً: المشاركة الإيجابية

إذا كان أحد مسميات الإدارة بالأهداف ، هو الإدارة بالمشاركة أو الجهد الجماعي . فإن مشاركة الأطراف المعنية متوقعة ومطلوبة . وهي ضرورية في كل المراحل . من وقت التفكير في الأهداف إلى تحديدها . ووضع الإطار اللازم لخطة ، وتصميم معايير قياس النتائج .

وتوفر الإدارة بالأهداف للأطراف المعنية ، البيانات اللازمة التي تمكنهم من المشاركة الفعلية . لذلك فإن نظاماً سليماً للمعلومات يعتبر ركنا أساسياً في الإدارة بالأهداف ، بدونه لا يمكن أن تحقق نجاحاً يذكر .

## عاشراً: الإتصالات

يعزز المشاركة الإيجابية من جانب الأطراف المعنية ، نظام جيد للإتصالات والإتصالات تعني - كما رأينا مبكرا - تبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر والمشاعر .

وكلما وجدت قنوات مفتوحة لإتصال بين الرؤساء والمرءوسين وبين الإدارات وبعضها . وبين الأطراف المعنية . فإن ذلك يوثق الروابط ويعمق التفاهم ، ويشحذ الهمم ، وينشط الأفكار ، فتزيد درجة التعاون المطلوبة لتحقيق الأهداف .

## حادى عشر : *النمط الإدارى*

* حدث تحول جذرى فى نمط الإدارة ، تحت أسلوب الإدارة بالأهداف ، عما كانت عليه الحال فى الأساليب الإدارية التقليدية .. إنظر إلى نقاط الإختلاف الآتية :

| الإدارة بالأهداف | النمط التقليدى |
|---|---|
| * التوجه للمستقبل | * الإدارة يوماً بيوم |
| * مهنية منظمة | * نقص الحرفة / المهنية |
| * النظرة الخارجية | * النظرة الداخلية المحدودة |
| * الإهتمام بالعنصر الإنسانى | * التركيز على المنتج / الخدمة |
| * التوجيه للعميل | * التوجه التنظيمى |
| * الإدارة بالنتائج | * الإدارة بالنشاط |
| * التجديد | * الروتين |
| * اللامركزية ، المبادأة | * المركزية ، الاوتوقراطية |
| * الرقابة الذاتية | * الرقابة المحكمة |
| * المشاركة | * التسلط ، السيطرة |
| * الفريق | * الفردية |
| * التفويض / الإقترحات | * الإشراف / النظارة |
| * توقع الأفكار الجديدة | * توقع الطاعة |
| * تحديث | * لا جديد |
| * إطلاق العقل للتفكير | * الإلتزام بالقواعد |
| * الكل يشاطر المعرفة | * الأب يعرف كل شئ |
| * الكل يشاطر المسئولية | * الأب هو المسئول الكبير |

## ٣- مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يحسن أن يكون هناك برنامج مخطط ومدروس لتطبيق الإدارة بالأهداف يسير حسب خطوات متسلسلة . لأن التطبيق الجزئى أو المتسرع يمكن أن يأتى بنتائج عكسية ، ويهدر الموارد ويضيع الوقت والجهد ، ويتسبب فى إنخفاض الروح المعنوية ومقاومة التغيير .

### المرحلة الأولى : التقديم

وهنا يتم :

* توضيح المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف .
* عرض الأسس والمبادئ التى ترتكز عليها .
* إرساء القواعد الأساسية .

وتسير هذه المرحلة حسب الخطوات الآتية :

١- تأييد الإدارة العليا والدعم اللازم من جانبها .

٢- التعريف بالإدارة بالأهداف لكافة المديرين والرؤساء المعنيين .

٣- التدريب المنظم المخطط - فى فرق عمل صغيرة الحجم لترويج المعرفة اللازمة ، وغرس المهارات ، وتعميق الإتجاهات الملائمة .

٤- إستعراض الأهداف الكلية للمنظمة ، واستراتيجياتها .

٥- الإنطلاق من المنطلق السليم للإدارة بالأهداف .

### المرحلة الثانية : النمو والتعديل

ويجرى فى هذه المرحلة الإنتقال من النظرية إلى التطبيق . من شرح المفاهيم إلى التجربة العملية . من التصور إلى الممارسة .

وربما يصاب البعض بإحباط إذا استعجل النتائج . أو إذا أسفرت التجربة عن وجود صعاب أو عقبات فى التنفيذ . لذلك يجب العودة إلى المنطلقات الصحيحة فى المرحلة الأولى ودراسة المفاهيم والأسس مرة أخرى .

تسير هذه المرحلة حسب الخطوات الآتية :

١- إلتزام المديرين والرغبة الحقيقية لإنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف .

٢- تصميم منهجية ملائمة للإدارة بالأهداف . تفصل حسب احتياجات المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة المحيطة بها . الإدارة بالأهداف لا تنقل أو تقترض وإنما يتم وضعها لتناسب كل حال على حده .

٣- الإستعانة بخبير أو مستشار خارجى ، وربما يكون من داخل المنظمة أيضاً ليجرى الترتيبات اللازمة ، ويعقد حلقات للمناقشة ، ويرشد المديرين للمنهجية الصحيحة ، ويحضر لقاءات الرؤساء والمرءوسين ، ويقدم للإدارة العليا تقريره عن سير العمل بالإدارة بالأهداف .

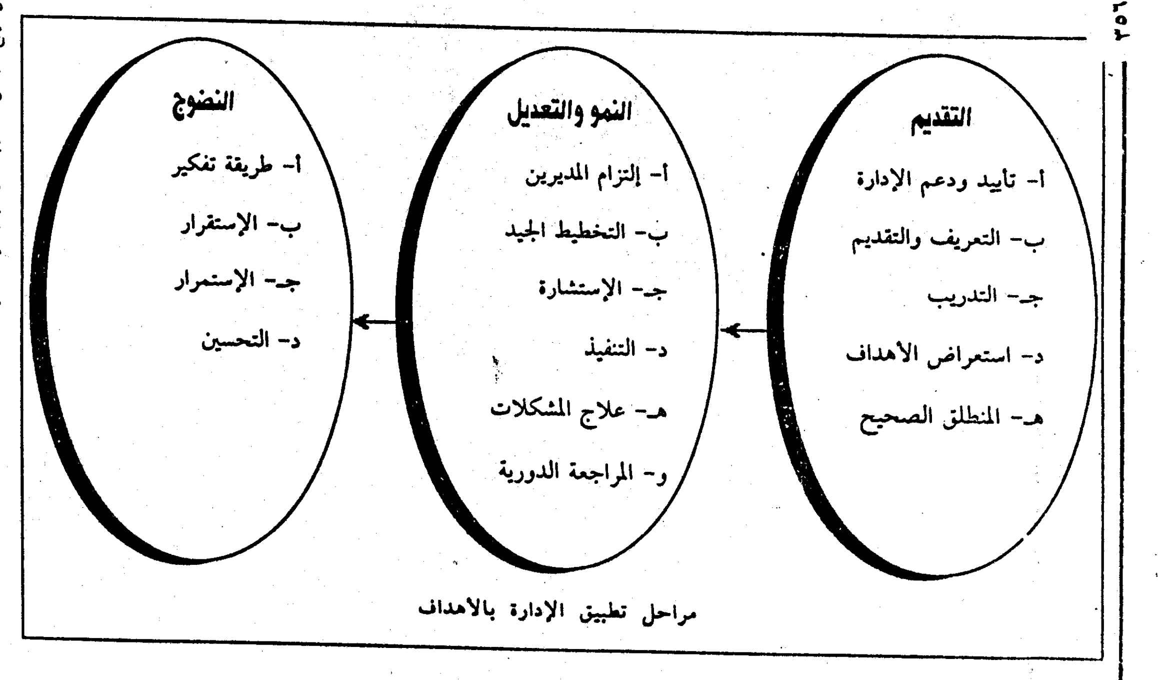
٤- تطبيق الإدارة بالأهداف طبقا لخطوات منطقية متسلسلة تمهد كل خطوة لما بعدها وتسهم فى إنجاحها .

٥- علاج المشكلات التى يمكن أن تستجد عند التطبيق ، وهناك مشكلات فنية، أو سلوكية ، أو تنظيمية . يجدر التصدي لها قبل استفحالها .

٦- المراجعه الدورية للتأكد من سير الإدارة بالأهداف بشكل طبيعى .

**المرحلة الثالثة : *النضوج* :**

وهنا تصبح الإدارة بالأهداف طريقة تفكير . أسلوب حياة للمديرين والمنظمات التى يعملون بها وذلك أمر يتوقف على نجاح المرحلة السابقة ، والقدرة على التغلب على الصعاب التى تكون الإدارة قد صادفتها . ثم تستقر ممارسة الإدارة بالأهداف . ويصبح التطوير والتحسين نمطاً متكرراً وفلسفة تتبعها الإدارة للحصول على نتائج إيجابية متطورة .



مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

## ٣- مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

فيمايلى الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة الجديدة بالأهداف :

١- تحديد الأدوار والمهام .

٢- تحديد مجالات النتائج الرئيسية .

٣- وضع مؤشرات الأداء .

٤- الإتفاق على الأهداف .

٥- تصميم خطة العمل .

٦- المراجعة والرقابة .

### أولاً: تحديد الأدوار والمهام

يتم هنا وضع إطار تفصيلى - وبشكل محدد للأدوار والمهام التى تقوم بها المنظمة .. وكذلك الوحدة / الإدارة / القسم الذى يرأسه المدير .

انظر مثلا إلى الأسئلة الآتية التى يأخذ المديرون والأفراد لحظات للإجابة عنها .

أ- دور المنظمة :

١- ما هو قطاع العمل الذى تنتمى إليه منظمتك ؟ ...................................................................

٢- لماذا أنشئت منظمتك ؟ ....................................

٣- أ- هل توجد «رسالة» مكتوبة للمنظمة ؟ ....................

ب- فى حالة نعم . ما هى رسالة منظمتك ؟ ...................................................................

٤- من هم العملاء الذين تتعامل معهم منظمتك ؟ ..........

العملاء الأسـاسيون ..............................

العملاء الفـرعيـون ..............................

٥- ماهى المنتجات/ الخدمات التـى تقدمها منظمتك ؟ ..........

..............................................

٦- هل اختلف عمل منظمتك حالياً ، عن عملها منذ خمس سنوات

ماهو هـذا الإختلاف ؟ ..............................

٧- هل هناك نواح يجب تطويرهـا خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة ؟ ..............................

ماهـى ؟ ..............................

٨- ماهى الجـوانب الهامة المـرتبطة بفـلسفة منظمتك مـن حيث :

أ- صورة المنظمة فى المجتمع ..............................

..............................................

ب- الدور القيادى للمنظمة ..............................

جـ- السياسات الواجب إتباعها ..............................

د- النمط الإدارى الذى يجب أن يسود ..............................

هـ- أخرى ..............................

٩- ماهى الإعتبارات الهامة التى تتبـناها المنظمة تجاه الفئات الآتية :

أ- المساهـمون ..............................

ب- الحكـومة ..............................

جـ- العاملون ..............................

د- العـمـلاء ..............................

هـ- المنظمات الأخرى ..............................

د - الجمـهور ..............................

ب- دور الوحدة / الفرع :

١- ما هو مجال عمل الوحدة ؟ ..............................

٢- ما الغرض من انشائها ؟ ..............................

٣- من هم المستفيدون من خدمات/ منتجات وحدتك ؟ ..........

المستفيد الأساسى ..............................

المستفيد الفرعى ..............................

٤- كيف تساهم وحدتك فى تحقيق الأغراض والأدوار العامة للمنظمة ؟

..............................

٥- هل اختلف دور وحدتك اليوم عما كان عليه منذ خمس سنوات ؟

..............................

٦- ماهى الأدوار الجديدة التى يجب أن تؤديها وحدتك مستقبلاً (فى الخمس سنوات القادمة)

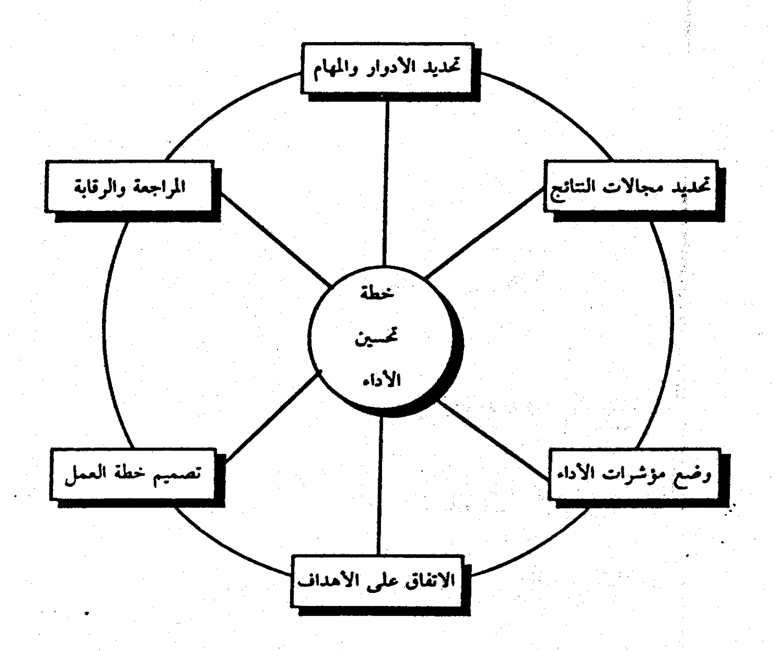
..............................

٧- ماهى أهم نقاط القوة التى تتمتع بها وحدتك ..............................

..............................

٨- ماهى أهم نقاط الضعف فى وحدتك ..............................

..............................




**خطوات الإدارة بالأهداف**

كما يجيب المدير أو المشرف أو رئيس القسم عن الأسئلة الآتية :

١- يتلخص دوري في ..............................
..............................................
..............................................

٢- ويهدف إلى ..............................
..............................................
..............................................

٣- من خلال الأنشطة التالية : ..............................
..............................................
..............................................
..............................................
..............................................

٤- ماهي القوى الدافعة ، والقوى المعوقة ، لأداء المهام التي يقوم بها المدير ؟

| القوى الإيجابية | القوى السلبية |
|---|---|
| | |

## ثانياً: تحديد مجالات النتائج الرئيسية :

يقصد بمجال النتائج أو منطقة الفاعلية . المسئوليات الأساسية للوظيفة التى يؤديها الفرد فهى إذن تلك المجالات التى يجب أن يستثمر المدير أو المسئول فيها وقته وجهده وطـاقته . وتتطلب مجالات النـتائج أو مناطق الفاعليـة . إهتماماً خاصاً حسب ترتيب درجة أهميتها .

وإن نظرة فاحصة لأعمال المديرين نجدها تتكون من :

أ - أعمال قليلة ولكـنها هامة ويطلق عليها «القلة المـؤثرة» ورغم أنها لا تكلف كثيراً من الجهد أو المال أو الطاقة إلا أن عائدها ضخم ونتائجها مؤثرة .

ب- أعمال ضرورية ، أقل درجة فى الأهمية ، ولـكنها لازمة لإستمرار العمل . ولكن عائدها ليس كبيراً ، كما أنها لا تكلف كثيراً أيضاً وربما كانت نسبة المدخلات إلى المخرجات متـساوية .

جـ- أعمال كـثيرة ، ولكنهـا صغيرة ، قليـلة الأهمية ، يطـلق عليها «الـكثرة التافهة» . . كالاجتماعات الروتينية . . واللجان التقليدية . والعمل الورقى المكثف . وهى تستغرق جهداً ووقتاً وتكلفة كثيرة ولكن عائدها قليل ، بل لا تكاد تضيف إلى المخرجات شيئاً يذكر .

بعض الأمثلة لمجالات النتائج الرئيسية (لكل المديرين) :

١- تطوير مهارات العاملين .

٢- الرضا والروح المعنوية .

٣- العلاقات التنظيمية .

٤- المسئولية الإجتماعية .

٥- التنمية الذاتية .

٦- الإبتكار والإبداع .

**بعض الأمثلة لمجالات النتائج الرئيسية لبعض المديرين :**

١- التخطيط الاستراتيجى .

٢- المسار المهنى للعاملين .

٣- الجودة .

٤- الإنتاجية .

٥- الصورة العامة للمنظمة .

٦- المسئولية القانونية .

٧- التفاوض .

**ثالثاً: وضع مؤشرات الأداء :**

* المؤشر هو عامل ، أو نسبة ، أو معدل ، يمكن من خلاله الحكم على درجة فاعلية الأداء .

* فمثلاً مؤشرات الإنتاجية هى : المخرجات لكل ساعة عمل (عدد الوحدات المنتجة فى الساعة ، عدد المعاملات التى تم إنجازها بالكمبيوتر .... ) .

* وبعض المؤشرات المالية هى : النتائج الفعلية منسوبة إلى النتائج المستهدفة ، تكلفة أداء الخدمة ، العائد على رأس المال .

* وبعض المؤشرات التسويقية هى : نصيب الشركة فى السوق ، عدد الصفقات التى تم عقدها فى الشهر ، عدد العملاء الجدد فى الشهر ، تكلفة البحوث التسويقية .

* وبعض المؤشرات التى تستخدم فى مجال الموارد البشرية : عدد العاملين الذين تم تدريبهم سنوياً ، عدد العاملين الذين تمت ترقيتهم ، معدل الغياب ، معدل دوران العمل ، معدل الشكاوى . .

* ويفضل أن يكون لكل مجال من مجالات النتائج الرئيسية ، عدد من المؤشرات ، وأن يوضع المؤشر فى صورة معدل أو نسبة بدلا من القيم المجردة .

## رابعاً: الإتفاق على الأهداف

هناك ثلاثة أساليب لوضع الأهداف :

أ - إما أن يضعها الفرد لنفسه (هناك إحتمال أن يبالغ الفرد فى درجة السهولة ، أو درجة الصعوبة التى يحدد بها الأهداف ، أو ربما ينظر نظرة جزئية محدودة ) .

ب- إما أن يضعها له رئيسه (وهنا قد تكون الأهداف صعبة ، أو أن المرءوس لا يقتنع بها . . كما أن محدودية النظرة تنطبق هنا أيضاً ) .

جـ- إما أن يضعها الإثنان - الرئيس والمرءوس (وذلك بالمشاركة وبعد المناقشة وتبادل الحجج والإقتناع ، وهذا ما تأخذ به الإدارة بالأهداف ) .

هناك نوعان رئيسيان من الأهداف : أهداف العمل أو أهداف الأداء ، والأهداف الشخصية أو الأهداف التنموية للأفراد .

أما أهداف العمل فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع ، كما رأينا فى الحديث عن تطوير الموارد البشرية .

أ - أهداف صيانية : يومية ، معتادة ، أنشطة مستمرة .

ب- أهداف حل المشكلات : لإزالة العقبات التى قد تستجد .

جـ- أهداف ابتكارية : للتطوير والتحسين .

وأما الأهداف الشخصية التنموية فيكون محورها :

أ - تطوير المهارات الفنية للعاملين .

ب- تطوير السلوكيات والعلاقات ، المهارات القيادية .

جـ- الترقية والتقدم فى المسار المهنى السليم .

والهدف فى مفهومه البسيط ، هو نتيجة يراد الوصول إليها بكم وكيف معين وفى زمن محدد .

ويجب أن تتوفر فى الهدف أربعة جوانب هامة وهى تحديد كل من :

أ - النتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه .

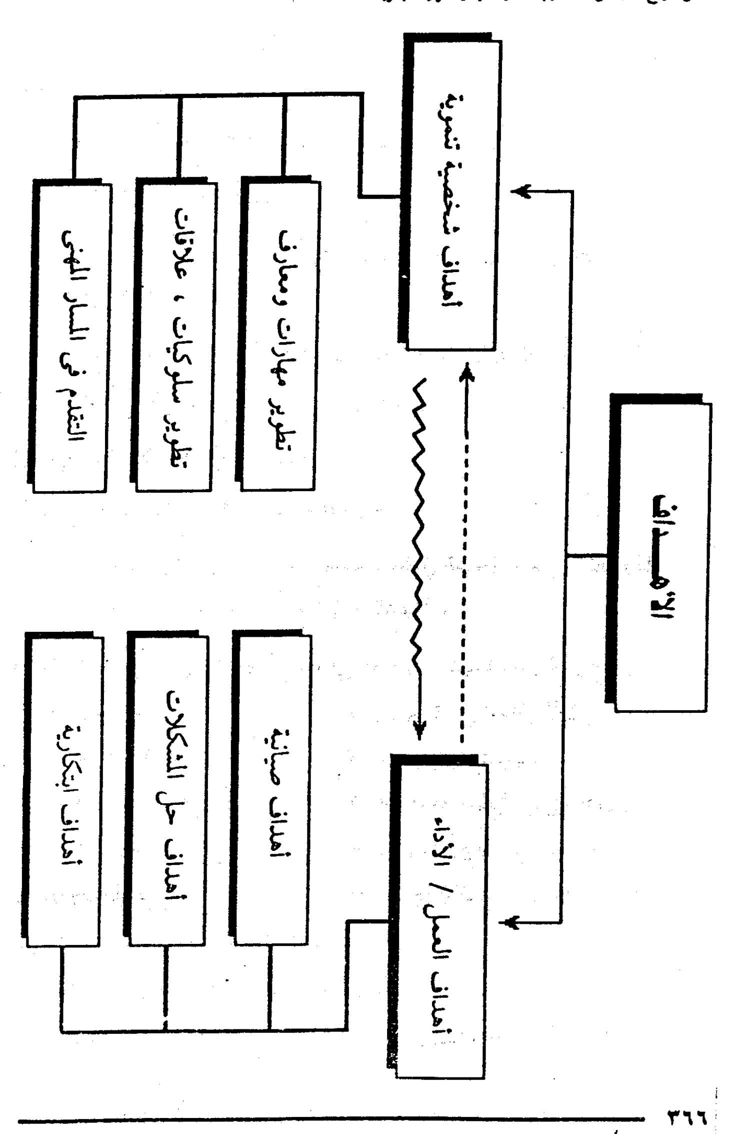
ب- التصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها .

جـ- التاريخ الذى يتم فيه تحقيق النتيجة المطلوبة .

د - الإستثمار الأقصى الذى يمكن تخصيصه لتحقيق النتيجة ، سواء أكان هذا الاستثمار مالياً أو زمنياً (ساعات عمل) أو كليهما .

وهناك عدد من الشروط الواجد توفرها فى الأهداف المحددة وهى أن تكون :

* مكتوبة واضحة
* متناسقة متكاملة
* صادرة عن اقتناع
* قابلة للقياس
* موجهة للتطوير
* مستمدة من أهداف المنظمة .
* واقعية قابلة للتحقيق .
* متسلسلة منطقياً حسب الأهمية .
* مربوطة بفترة زمنية محددة .
* محققة لأقصى عائد ممكن .
* دالة على طرق تحقيقها
* مساعدة على الإستغلال الأمثل للإمكانات .
* متضمنة درجة من التحدى
* مرنة قابلة للتطوير .


الأهداف
أهداف شخصية تنموية
أهداف العمل / الأداء
تطوير مهارات ومعارف
تطوير سلوكيات ، علاقات
التقدم فى المسار المهنى
أهداف صيانة
أهداف حل المشكلات
أهداف ابتكارية

**خامسا: تصميم خطة العمل :**

بعد أن تم تحديد الأهداف المراد بلوغها في كل من مجالات النتائج الرئيسية ، يضع الرئيس والمرءوس خطة عمل تتضمن :

أ - البرمجة : وتعنى تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق كل هدف ، مرتبة بشكل منطقى .

ب - الجدولة : وهى تحديد الأزمنة اللازمة لكل نشاط والزمن الكلى للهدف .

جـ- الموازنة : وتشمل تخصيص الموارد اللازمة وتوزيعها على الأنشطة المطلوبة لتحقيق الهدف .

د - المسئولية : من المسئول عن الأهداف والأنشطة التى يجب أداؤها لبلوغ هذه الأهداف .

هـ- المراجعة : وتتضمن إختبار الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر .

و - التحسين : يجب أن يراعى فى كل الأجزاء السابقة الوصول إلى حال أفضل - التحسين والتطوير .

ويمكن - كبديل آخر - توضع الخطة بناء على الخطوات التالية :

أ - تقسيم العملية الكلية لبلوغ الهدف إلى أجزاء أو مشروعات رئيسية .

ب - تحديد العلاقة بين أجزاء الخطة ، والتسلسل الواجب لها .

جـ- تحديد الشخص الذى سيكون مسئولاً عن إنجاز كل جزئية .

د - الإتفاق على كيفية انجاز كل جزئية والموارد والإمكانات اللازمة لها .

هـ - تعيين الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل جزئية .

و - وضع جدول زمنى يوضح بداية ونهاية كل جزئية .

ز - مراعاة عنصر التطوير والتحسين فى كل هذه الخطوات .

## سادساً: المراجعة وتقويم الاداء:

بعـد أن يتم الإتفـاق عـلى الخـطة التـى بموجبهـا يمكن تحقـيق الأهداف المطلوبة ، تقسم الخطة إلى ورقة عمل بمعنى أن هناك :

١ - أنشطة وواجبات ومهام يقوم بها المرءوس .

٢- مساعدات وارشادات يقدمها الرئيس .

كما يتم تحديد نقاط للمراجعة الدورية ، يتم بموجبها التأكد من :

أ - حسن سير الخطة .

ب- سلامة التخطيط .

جـ- وضع الموارد فى الأغراض المخصصة لها .

د - عدم وجود مشكلات أو عقبات جذرية .

هـ- التصدي للمشكلات عند حدوثها.

و - إجراء التعديل اللازم فى الخطة إذا تطلب الأمر .

ز - شحذ همة المرءوس وتقوية دافعيته .

ح - توفير المعلومات اللازمة عن سير الخطة لمن يطلبها .

## تقويم الاداء:

بعد أن ينتهى العمل ،يقعد الرئيس والمرءوس جلسة لتقييم الأداء .

يعطـى المرءوس الفرصة لإجـراء تقييم ذاتى لـنفسه وللـنتائج التـى توصل إليها.

يناقش الـرئيـس والمرءوس النتـائج المحصلة . ويـستعرضان فرص التـحسين والتطوير .

يجب عند تقييم الأداء مراعاة العناصر الآتية :

أ - البعد الكمى ، والوصف والزمنى .

ب - مدى ملائمة الزمن المخصص لكل هدف .

جـ - نوع ودرجة صعوبة الأهداف .

د - الابتكار والأفكار الجديدة فى مواجهة الصعاب .

هـ- الإستخدام الكفء للموارد المخصصة .

و - استخدام الممارسات الإدارية الجيدة فى تحقيق الأهداف (مثل التفويض ، خفض التكاليف ، روح الفريق) .

ز - النشاط التعاونى والتنسيقى بين الإدارات والأفراد .

ح- الأساليب المتبعة فى مواجهة النزاع والممارسات غير البناءة من جانب البعض .

ط - الأهداف الجديدة المضافة أو المقترحة .

## ٤- مهارات الإدارة الجديدة بالأهداف

ذكرنا عند الحديث عن قيادة فريق العمل أهم المهارات التى يجب أن يكتسبها القائد الإدارى حتى ينجز مهمته بالدرجة المطلوبة من الفاعلية . ونورد هنا تفصيلا لبعض هذه المهارات ، نظرا لأهميتها للإدارة الجديدة بالأهداف وهى المهارات السلوكية ، والتنظيمية ، وحل المشكلات ، والتغيير والتطوير .

### ا- المهارات السلوكية

تتلخص المهارات السلوكية فى فهم النفس وفهم الآخرين . وهذا أمر يمكن تحقيقه عن طريق الإتصالات الجيدة . والإتصال - كما شرحنا مبكرا - فى

أبسط صورة عبارة عن رسالة من شخص أو عدة أشخاص لشخص أو عدة أشخاص آخرين .. تحمل خبراً أو حقيقة أو رأياً أو حكاية .. ثم هناك رد من الطرف المستقبل إما بالقبول أو الرفض أو الاستنكار أو الإستفسار .

يجرى الإتصال فى قنوات رسمية وغير رسمية .. وإذا كانت الإدارة بالأهداف تسلك القنوات الرسمية (اللقاءات المستمرة التى تعقد بين الرؤساء والمرءوسين ، بين المديرين والاستشاريين .. ) . إلا أنها أقرب إلى القنوات غير الرسمية .. حيث يسود جو من المودة والتعاون والتفاهم .. وأهم من هذا كله الطواعية والإختيار ، والرغبة فى التحسين والتطوير .

تؤثر فى نجاح عملية الإتصالات مجموعة عوامل :

١ - **اللغـــة** : الرموز والمعانى والمصطلحات المستخدمة .

٢ - **الثقافة** : البعد الإجتماعى الذى يتعلق بالقيم والمفاهيم السائدة فى المجتمع .

٣ - **الجانب النفسى** : * الحالة المزاجية والعاطفية .

* قدرة الفرد على التركيز .
* الإدراك ، ومدى صحته أو خطأه .
* التحيز والأحكام المسبقة .
* درجة الذكاء واللماحية .
* قوة الذاكرة أو ضعفها .
* درجة الموضوعية والنضوج .

٤ - **الجانب التنظيمى**: * المناخ التنظيمى السائد .

* درجة المركزية واللامركزية .

* نوع الإجراءات والمستندات المطلوبة .

* مصدر المعلومات .

* سهولة أو صعوبة الحصول على المعلومات .

٥ - الجانب التنكولوجى : ويشمل الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة فى الإتصال .

ويعمق المهارات السلوكية لدى المديرين والمرءوسين التعرف على خصائص السلوك ومحدداته . فإن سلوك الفرد يشترك فى تحديده شخصية الفرد ودرجة نضوجها ، ومتطلبات الموقف من ناحية أخرى . انظر إلى المعادلة الآتية :

خصائص شخصية الفرد × متطلبات الموقف =

= سلوك معين ——يؤدى إلى——◄ نتائج معينة إيجابية / سلبية

كما أن المدير بالأهداف يهمه أن يتفهم سلوكه هو شخصيا ، وسلوك فريق العاملين معه . وذلك من خلال نتائج السلوك :

١- السلوك المجزى : * هو الذى يحقق الهدف المطلوب .

* هو الذى يشبع الحاجة المطلوبة .

٢ - السلوك المحبط : * لا ينتج عنه إشباع الحاجة .

* وهو شعور سلبى يترتب على عدم إشباع الحاجة .

٣ - السلوك الدفاعى: * يترتب على الإحباط . . رد فعل طبيعى .

* يواجه به الإحباط حتى يزول .

ومن الأهمية بمكان أيضا التعرف على الأساليب الدفاعية التى يتبعها المدير والأفراد عندما يصابون باحباط مثلاً عندما لا تتحقق أهداف العمل . . عندما لا

ينجز المرءوسون النتائج المطلوبة . . . عندما لا يحصل المرءوسون على العلاوات التى كانوا يتوقعونها أو عندما تسوء العلاقات بين بعضهم .

**ب- المهارات التنظيمية**

وتتبلور هذه المهارات فى :

* الرؤية الواضحة للمنظمة ، دوافعها ، وامكاناتها .
* النظر إلى المنظمة من منظور النظم .
* الرؤية الواضحة للإدارة أو الوحدة التى يعمل بها الفرد .
* التنسيق وتكامل الجهود والتعاون بين الأفراد .
* حسن استغلال الموارد المتاحة .

ومن الأسئلة التى يثيرها المدير فى تحليله للتنظيم الذى يعمل فيه :

**أ - طبيعة نشاط المنظمة :**

* ما هو مجال أعمالها الرئيسى / الفرعى ؟
* ما هى الأنشطة الجديدة التى تمت إضافتها ؟
* ما دور الإدارة / الوحدة المعنية فى الأداء الكلى للمنظمة ؟

**ب- خطة التنظيم :**

* هل هناك أهداف واضحة محددة للمنظمة فى مجموعها ؟
* ما هى الأهداف الفرعية للوحدات المختلفة ؟
* هل هناك تنسيق بين هذه الإمكانات ؟
* هل هذه الإمكانات ملائمة / أقل / أكثر للإحتياجات ؟
* هل هناك توزيع - تخصيص - مناسب للإمكانات ؟

* هل هناك حاجة لإمكانات / موارد إضافية ؟

## جـ- الهيكل التنظيمى :

* هل هناك هيكل تنظيمى واضح للمنظمة / للإدارات والوحدات .
* متى وضع هذا الهيكل ؟
* هل أجريت عليه تعديلات ؟ ما هى ؟
* هل يعكس الوصف الوظيفى الحالى حقيقية الوظائف الموجودة ؟
* هل هناك دليل للوظائف / للإجراءات ؟
* هل هناك وظائف جديدة يجب إضافتها ؟
* هل هناك وظائف يحسن إلغاؤها / دمجها فى وظائف أخرى ؟
* هل هناك ازدواج فى الوظائف الموجودة ؟

## هـ- البيئة :

* ما أهمية الدور الذى تلعبه المنظمة فى المجتمع ؟
* ما هى توقعات المجتمع تجاه المنظمة ؟
* هل تقابل المنظمة هذه التوقعات ؟
* ماهى أهم العوامل المؤثرة على المنظمة فى أدائها لدورها ؟
* ما مستقبل العلاقة بين المنظمة والمجتمع ؟

## جـ- مهارة حل المشكلات

هذه مهارات لا غنى للمدير عنهـا . . ويتوقع من المدير بالأهداف أن تكون لديه مهارة حل المـشكلات التى قد تعترض تحديـد الأهداف . . أو وضع الخطة . . أو تنفيذ العمل . .

هناك منهجية لحل المشكلات تتلخص فى :

أ - التشخيص :

* تعريف المشكلة .. تحديد الهدف .
* التعرف على أبعادها .

ب- تجميع البيانات :

* جمع كافة البيانات عن المشكلة .
* الفهم الشامل للموقف .
* تحليل البيانات .

جـ- وضع بدائل الحل :

* التفكير فى أكبر قدر ممكن من الحلول .
* دراسة كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه .
* مقارنة البدائل تمهيداً لإختيار أنسبها .

د - إختيار البديل الأنسب :

* الذى يحقق أقصى منفعة .
* ويسبب أقل خسائر أو تكاليف .
* وذلك فى ضوء مجموعة من الظروف المحيطة .

هـ- تطبيق البديل المختار :

* التنفيذ ، وإتخاذ الإحتياطات اللازمة .
* المتابعة للتأكد من أن المشكلة تسير فى طريق الحل .

و - تقويم النتائج :

* التحقق من فعالية القرار / الحل .
* مدى تحقيق الهدف المطلوب .

يفيد فى الخطوات السابقة وجود قدر من التفكير الإبتكارى . . وهو عملية عقلية يتم بموجبها :

* اختراع شئ أو فكرة جديدة .
* تطبيق لإختراع قائم أو أفكار موجودة .
* وضع شئ قديم فى قالب جديد .
* استخدام جديد لشئ قائم أو قديم .

ويتكون التفكير الإبداعى من عناصر هامة :

١- الرؤية والواضحة للمشكلات والفرص .

٢- غزارة الأفكار وتنوعها .

٣- المرونة الفكرية - الخروج عن القوالب التقليدية .

٤- الأصالة والجدة والإضافة والمساهمات الجديدة .

ويجب أن يتنبه المدير بالأهداف للمعـوقات التى تعطل عملية الإبداع وأهم هذه المعوقات :

١- الإدراك الخاطئ : الرؤية غير الصحيحة للأشياء .

٢- المعوقات الإجتماعية : العرف ، القيم ، التقاليد .

٣- المعوقات النفسية : الخوف من الفشل ومن نقد الآخرين أو تهكمهم .

٤- المعوقات التنظيمية : الرسمية الشديدة والإجراءات المتقادمة .

## د - مهارات التغيير والتطوير

التغيير شئ ضرورى يتكرر فى حياتنا اليومية المعتادة . وتطبيق الإدارة بالأهداف نفسه ، يعد نوعا من التغيير . والمجتمع من حولنا يزخر بأنواع مختلفة من التغيير . والإدارة مسئولة بقدر كبير تجاه التغيير ، فهى إما :

أ - مستجيبة للتغيير .

ب- منشأة للتغيير .

ويعتبر ذلك تحديا للإدارة وإختباراً لمهارات المديرين .

يأخذ التغيير فى المنظمات أنواعاً أربعة .

أ - التغيير التكنولوجى : ويشمل الشقين الصلب ، والرخو .

ب- التغيير التنظيمى : ويتمثل فى الهيكل والوظائف والعلاقات .

جـ- تغيير العمل : من الناحية الكمية أو النوعية .

د - التغيير السلوكى : ويتعلق بأفكار العاملين ، وإتجاهاتهم وعاداتهم ودوافعهم .

وتعتبر هذه الأنواع الأربعة ذات علاقة متفاعلة - تأثر وتأثير . . فالواحد منها يؤثر فى الأنواع الأخرى ويتأثر بها بدرجات متفاوتة .

ولكى يواجه المدير التغيير ، فإن مهارة التغيير والتطوير تتطلب ما يلى :

١ - التنبه للتغيير القادم ، وتوقعه .

٢- تشخيص التغيير ، نوعه ودرجته والنطاق الذى يشمله ودرجة سرعته .

٣- جمع البيانات عن التغيير ودراستها وتحليلها ومقارنتها .

٤- التفكير فى البدائل المختلفة لمواجهة التغيير .

٥- مقارنة البدائل فى ضوء الأهداف المحددة ، بناء على معايير معينة كالتكلفة والعائد ، والعلاقات والزمن .

٦- إختيار البديل الأنسب وتطبيقه .

٧- مراقبة النتائج الأولية للتغيير ، ورصد المزايا المحققة والتنبه للمشكلات المترتبة عليه ومواجهتها .

٨- تقويم النتائج فى ضوء الأهداف المحددة .

أما إذا كانت الإدارة هى التى تنشئ التغيير ، فعليها أن تتبع الخطوات التالية :

١- حدد الهدف من التطوير المطلوب والأسباب التى تدعو إليه .

٢- إجر دراسة شاملة . . واستفت الناس الذين سيتأثرون بالتغيير .

٣- حدد نوع أو أنواع التغيير المطلوب .

٤-إجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ، وإجر دراسة تحليلية لها .

٥- إستشر الزملاء ، والمرءوسين ، وكافة المعنيين .

٦- اجمع منهم بدائل عن المداخل المقترحة للتطوير .

٧- قارن هذه البدائل واختر أنسبها .

٨- طبقه ، وخذ الإحتياطات اللازمة للتطبيق .

٩- تابع ، وقيم النتائج .

## ٥- مزايا ومشكلات الإدارة بالأهداف

أسفرت التجربة - بالإضافة إلى آراء المفكرين - عن أن للإدارة بالأهداف عدة مزايا ، يمكن أن نصنفها إلى مايلى :

## أ- من الناحية الإدارية والتنظيمية

١- هى نظام للتخطيط المتكامل ، ترفع كفاءة التخطيط .

٢- تساعد على تحسين أساليب الرقابة .

٣- هى وسيلة اتصال جيدة بين الإدارات والأقسام والأفراد .

٤- تعمل على زيادة التنسيق بين الأنشطة المختلفة لتكامل جميعاً لبلوغ الهدف الكلى .

٥- تشجع المديرين على تفويض بعض مهامهم للمرءوسين ومن ثم يتفرغون للتخطيط والرقابة والتطوير .

٦- تساعد على إنشاء هيكل تنظيمى سليم ، واضح للسلطات والمسئوليات وقنوات الإتصال والتنسيق .

٧- تساعد على تحسين نظام المعلومات . إذ أن الأخير ركن جذرى ، وعامل عام فى نجاح الإدارة بالأهداف .

٨- هى طريقة بسيطة نسبياً ، سهلة الفهم ، شاملة .

٩- وهى وسيلة لربط المنظمة ببعضها ، وتماسك التنظيم .

## ب- من الناحية السلوكية

١- المشاركة ، والحوار بين الرؤساء والمرءوسين ، وإعطاء الأهمية الواجبة لدور المرءوسين فى تحديد الأهداف ووضع الخطط .

٢- ومن ثم فهى وسيلة فعالة للتحفيز ، إذ تخاطب الدوافع العالية لدى المرءوسين والمديرين (إثبات الذات ، إحترام النفس ، إعتراف الآخرين) .

٣ هى وسيلة اتصال جيدة تعمق التفاهم وتزيد درجة التعاون وتربط العاملين جميعاً برباط الهدف (العقد النفسانى) .

٤- هي وسيلة لتنمية المديرين والأفراد على السواء . تساعد على تطوير المهارات القيادية والإدارية . كما أنها تكشف عن الإحتياجات التدريبية ومن ثم طرق سدها لتنمية العاملين .

٥- وهي أيضاً وسيلة للكشف عن القدرات الممكنة ، المستقبلة للأفراد ، ماذا يمكن أن ينجزوا من أعمال في المستقبل ، ويشغلوا من وظائف مستقبلة .

٦- تساعد على الإنضباط ، والرقابة الذاتية ، ومن ثم زيادة نضوج شخصيات العاملين .

٧- تماسك التنظيم يساعد على تماسك العاملين وانتشار روح الفريق والجهد الجماعي للتقدم نحو الهدف .

٨- موضوعية تقويم الأداء تساعد على أن يأخذ كل ذي حق حقه ، ويأخذ فرصته في الترقية والتقدم .

٩- تساعد الإدارة بالأهداف على إنتشار التفكير الإبداعي ، ومهارة الإبتكار لدى المديرين والعاملين .

## جـ- من الناحية الفنية

١- تحسين الأساليب والأدوات المستخدمة في تنفيذ الأعمال .

٢- تنمية الموارد والإمكانات اللازمة لبلوغ الأهداف .

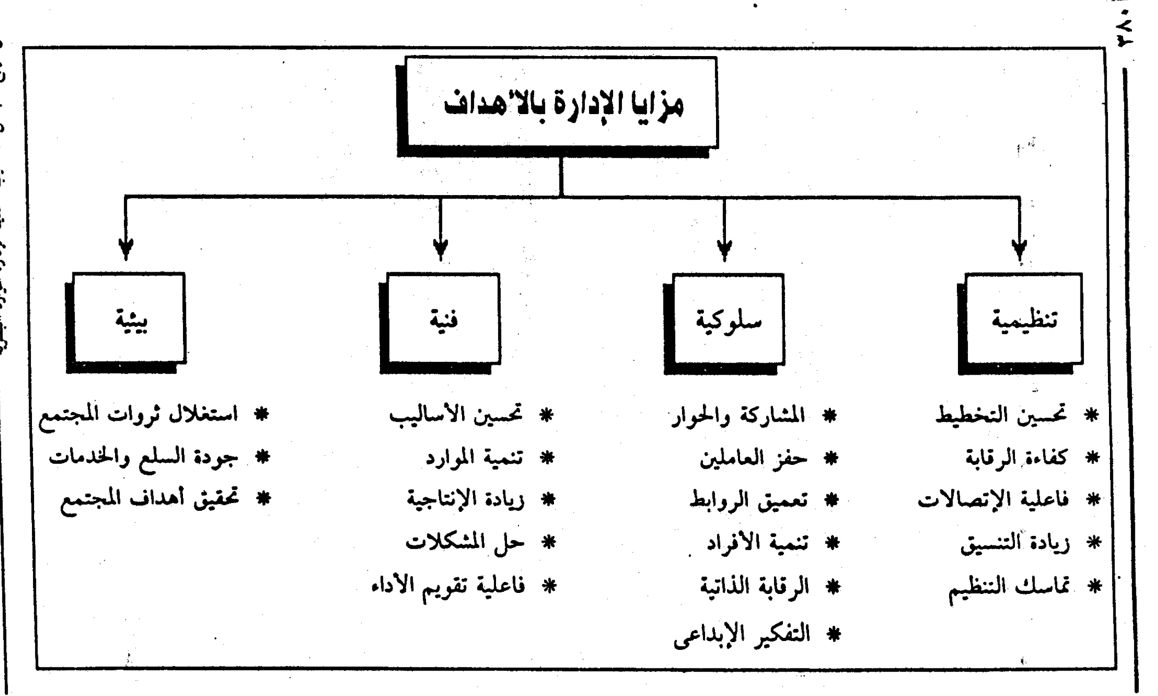
٣- التركيز على النتائج ، والإهتمام بالتحسين والتطوير .

٤- زيادة الإنتاجية ، كما ونوعاً ، وخفض التكاليف .

٥- التعرف على المشكلات التي تعرقل الوصول إلى الأهداف والتعاون لمواجهتها وحلها .

٦- الكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تغيير ، ونوع التغيير المطلوب .

٧- تحسين نظام تقويم الأداء ، للمساعدة على رفع كفاءة العاملين والتعرف على مجهوداتهم وانجازاتهم .


مزايا الإدارة بالأهداف
تنظيمية
سلوكية
فنية
بيئية
* تحسين التخطيط
* كفاءة الرقابة
* فاعلية الإتصالات
* زيادة التنسيق
* تماسك التنظيم
* المشاركة والحوار
* حفز العاملين
* تعميق الروابط
* تنمية الأفراد
* الرقابة الذاتية
* التفكير الإبداعى
* تحسين الأساليب
* تنمية الموارد
* زيادة الإنتاجية
* حل المشكلات
* فاعلية تقويم الأداء
* استغلال ثروات المجتمع
* جودة السلع والخدمات
* تحقيق أهداف المجتمع

٨- ربط الأهداف الجزئية بالأهداف الكلية ، يشيع جوا من العمل الجاد وزيادة العطاء ، فيتحسن الأداء الكلى للمنظمة .

٩- الإستفادة من المخترعات الحديثة فى الآلات أو الخامات أو أساليب العمل .

### د - من وجهة نظر المجتمع

١- حسن إستغلال الثروات المتاحة .

٢- جودة السلع والخدمات المنتجة .

٣- إنتشار جودة الحياة (اشباع حاجات الناس من السلع والخدمات المقدمة) .

٤- إنتشار الجدية ، والشعور بالإنجاز بين أفراد المجتمع .

٥- المساهمة فى تحقيق أهداف المجتمع - المحلى والكبير .

## ٥- مشكلات الإدارة بالأهداف

ومن جهة أخرى فإن التجربة العملية أيضا أسفرت عن عدد من الصعوبات أو المشكلات التى تواجه الإدارة بالأهداف . بيانها كما يلى :

### أ- من الناحية الإدارية والتنظيمية

١- صعوبة دمج بعض الأهداف ، أو التوفيق بينها ، وإحتمال حدوث نزاع بين أهداف الإدارات والأقسام .

٢- المجهود المستندى الكبير المستغرق فى خطوات الإدارة بالأهداف .

٣- صعوبة التنسيق بين بعض الأنشطة ، سواء من الناحية الزمنية ، أو من الناحية الفنية .

٤- طول الوقت المستغرق فى مجهودات الإدارة بالأهداف .

٥- إحتمال فقدان تأييد الإدارة العليا نظرا لبطء تحصيل النتائج المتوقعة من الإدارة بالأهداف .

٦- قد ينصرف إهتمام الإدارة إلى تحديد الأدوار والمهام ، وتوصيف الوظائف ، والهيكل التنظيمى للسلطة والصلاحيات ، بحيث يتحول الإهتمام عن الأهداف وكيفية بلوغها .

٧- نقص المعلومات المطلوبة أو صعوبة الحصول عليها ، يعطل مجهودات الإدارة بالأهداف .

٨- بعض الوظائف يصعب وضع أهدافها فى صورة كمية ، مثل وظائف الإدارة العليا ، والوظائف الاستشارية ، والوظائف التى تتطلب قدراً كبيراً من الإتصال الشخصى .

٩- اقحام أو إملاء أهداف معينة على المديرين ، والمبالغة فى تأكيد الأهداف الكمية دون النظر للأداء الكلى للمنظمة .

## ب- من الناحية السلوكية

١- نقص الحماس ، أو الإستعداد والرغبة لدى بعض الأفراد نحو تطبيق الإدارة بالأهداف والمشاركة الصورية من جانب البعض .

٢- تقصير بعض الأفراد فى واجباتهم المتفق عليها ، إذا لم يجدوا متابعة مستمرة من جانب رؤسائهم .

٣- قد تستخدم الإدارة بالأهداف وسيلة للضغط على الأفراد لسرعة بلوغ الأهداف . لذلك شبهها البعض بأنها الصيغة الحديثة للإدارة العلمية القديمة .

٤- تفترض الإدارة بالأهداف إلى حد كبير أنه لا يوجد نزاع بين أهداف المنظمات وأهداف الأفراد .

٥- المجهود الكبير الذى يتوقع من العاملين بذله ، والذى قد لا توجد حوافز كافية لمقابلته .

٦- احتمال جعل الأهداف الشخصية للعاملين أهدافاً جانبية ، أو تابعة لأهداف العمل .

٧- الإسراف فى التفاؤل من جانب الإدارة فى تحصيل نتائج سريعة والإحباط الذى يترتب على عدم تحصيل هذه النتائج .

٨- عدم حماس بعض المديرين ، وعدم رغبة بعضهم فى بذل المجهود الكبير المستمر الذى تتطلبه الإدارة بالأهداف .

٩- إحتمال فتور العاملين ، أو اجهادهم بعد مرور فترة من الوقت من إستمرار أنشطة الإدارة بالأهداف .

**جـ- من *الناحية الفنية***

١- إذا كان من الصعب وضع بعض الأهداف فى صورة كمية ، فهناك إحتمال الالتفات فقط للأهداف السهلة .

٢- ويترتب على ذلك فقد التوازن بين الأهداف الكمية والنوعية .

٣- الإسراف فى تشغيل الموارد المتاحة ، الفنية أو المادية أو البشرية ، واستنزاف هذه الموارد .

٤- هناك أنواع كثيرة من السلوك لا تظهر فى عملية تقويم الأداء ، من الصعب قياسها رغم أهميتها فى تحصيل النتائج النهائية (مساعدة زميل آخر ، إمداده بمشورة أو نصيحة ) .

٥- قد يؤدى إهتمام الرؤساء فى تقويم أداء المرءوسين بالنتائج المحصلة فقط ، والإنجازات التى حققها هؤلاء . إلى اغفال الظروف (الصعبة أو السهلة) المحيطة بالأداء . مما يؤدى إلى نقص موضوعية التقويم .

٦- هناك احتمال تقييد الإبتكار نتيجة للإلتزام الشديد أو الحرفى بما تم عليه الإتفاق بين الرؤساء والمرءوسين .

٧- نقص المرونة ، عند تغيير الظروف المحيطة بالأداء ، مع التزام الرؤساء والمرءوسين بالأهداف والخطة التى إتفقوا عليها ، وخوف أحد الأطراف من تحمل مخاطرة التصرف الذاتى .

٨- كثرة التركيز على الأهداف قصيرة الأجل ، نظراً لإرتباط تقويم الأداء بفترة زمنية قصيرة (سنة أو نصف سنة )وإهمال الأهداف بعيدة المدى .

### د- من وجهة نظر المجتمع

١- المنافسة مع المنظمات الأخرى .

٢- الضغوط التى تجئ من جهات مختلفة من المجتمع .

٣- تشريعات العمل ونظم الحوافز التقليدية .

٤- خطورة إرهاق الموارد المتاحة فى بلوغ أهداف قصيرة الأجل .

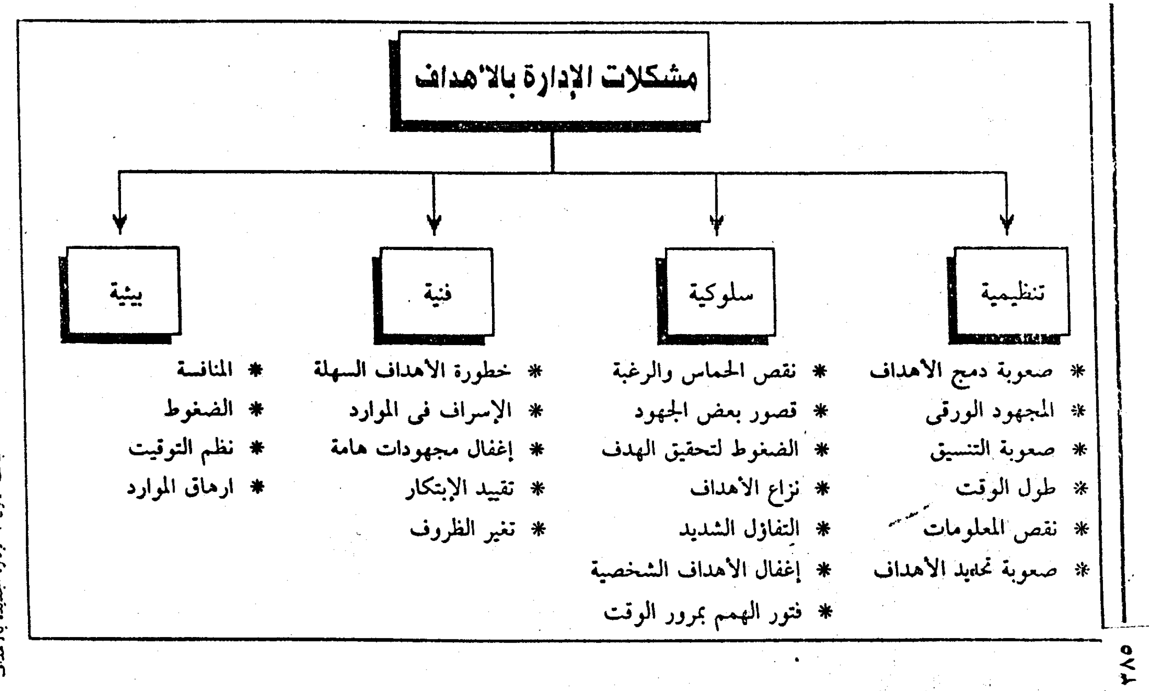
## ٦- احتياطات تطبيق الإدارة بالأهداف

باستعراض قائمة المزايا التى يمكن تحقيقها من الإدارة بالأهداف ، وقائمة المشكلات التى تحتمل مواجهتها عند تطبيق الإدارة بالأهداف يحسن بالإدارة أن تتخذ عددا من الاحتياطات التى تمهد لنجاح الإدارة بالأهداف والحصول على مزاياها وتفادى مشكلاتها أو التخفيف منها . وأهم هذه الإحتياطات مايلى :

### أ- من الناحية الإدارية والتنظيمية

١- إلتزام الإدارة العليا ، وتأييدها ودعمها الإيجابى النشيط للإدارة بالأهداف .

٢- وضوح رسالة المنظمة وسياساتها ، وإعلانها لكافة المعنيين .


مشكلات الإدارة بالأهداف
تنظيمية
سلوكية
فنية
بيئية
* صعوبة دمج الأهداف
* المجهود الورقى
* صعوبة التنسيق
* طول الوقت
* نقص المعلومات
* صعوبة تحديد الأهداف
* نقص الحماس والرغبة
* قصور بعض الجهود
* الضغوط لتحقيق الهدف
* نزاع الأهداف
* التفاؤل الشديد
* إغفال الأهداف الشخصية
* فتور الهمم بمرور الوقت
* خطورة الأهداف السهلة
* الإسراف فى الموارد
* إغفال مجهودات هامة
* تقييد الإبتكار
* تغير الظروف
* المنافسة
* الضغوط
* نظم التوقيت
* ارهاق الموارد

٣- التحديد الواضح للأهداف الكلية للمنظمة ، والفرعية للإدارات والأقسام.

٤- تحديث الوصف الوظيفى وتوضيح المهام والأدوار .

٥- التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات .

٦- منح السلطات والصلاحيات الملائمة للمديرين .

٧- تفادى الإستغراق فى المجهود الورقى الذى يحيل الإدارة بالأهداف إلى نشاط روتينى ميكانيكى .

٨- المراجعة الدورية المستمرة .

٩- الإهتمام بالأهداف الهامة - الواقعية - الممكنة القياس - التى تعود على المنظمة بفائدة كبيرة (الأرباح ، المنافسة ، الإنتاجية) .

١٠- الترويج والإقناع ، وشرح المفهوم الصحيح الواقعى للإدارة بالأهداف ، وعدم المبالغة فى تصويرها ، وتمهيد المديرين والعاملين ذهنياً ونفسياً للمجهودات المتوقعة منهم والمشكلات التى يمكن أن يواجهوها عند التطبيق .

١١- توفير نظام جيد ومتكامل للمعلومات ، يوفر للأطراف المعنية المعلومات اللازمة .

**ب- من *الناحية السلوكية***

١- الإختيار الكفء للقيادات وتدريبهم فى المهارات القيادية والسلوكية إلى جانب الفنية والإدارية .

٢- الإختيار الكفء للأفراد ، وتدريبهم ليس فقط من الناحية الفنية ، ولكن أيضاً فى التفكير الإبتكارى ، والعمل فى فريق .

٣- المشاركة الحقيقية بين الرؤساء والمرءوسين ، ونشر روح التعاون وتكاتف الجهود ، وتنمية فرق العمل .

٤- اشباع دوافع العاملين ، عن طريق نظام موضوعى للحوافز .

٥- تحسين العلاقات الإنسانية فى المنظمة بشكل عام .

**جـ- من الناحية الفنية**

١- تخصيص الموارد الكافية لتحقيق الأهداف .

٢- رفع كفاءة إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة .

٣- التحديد الحريص لمجالات النتائج ومؤشرات الأداء .

٤- التحديد الواضح للأهداف الكلية والجزئية ، وخطة العمل الملائمة لبلوغها .

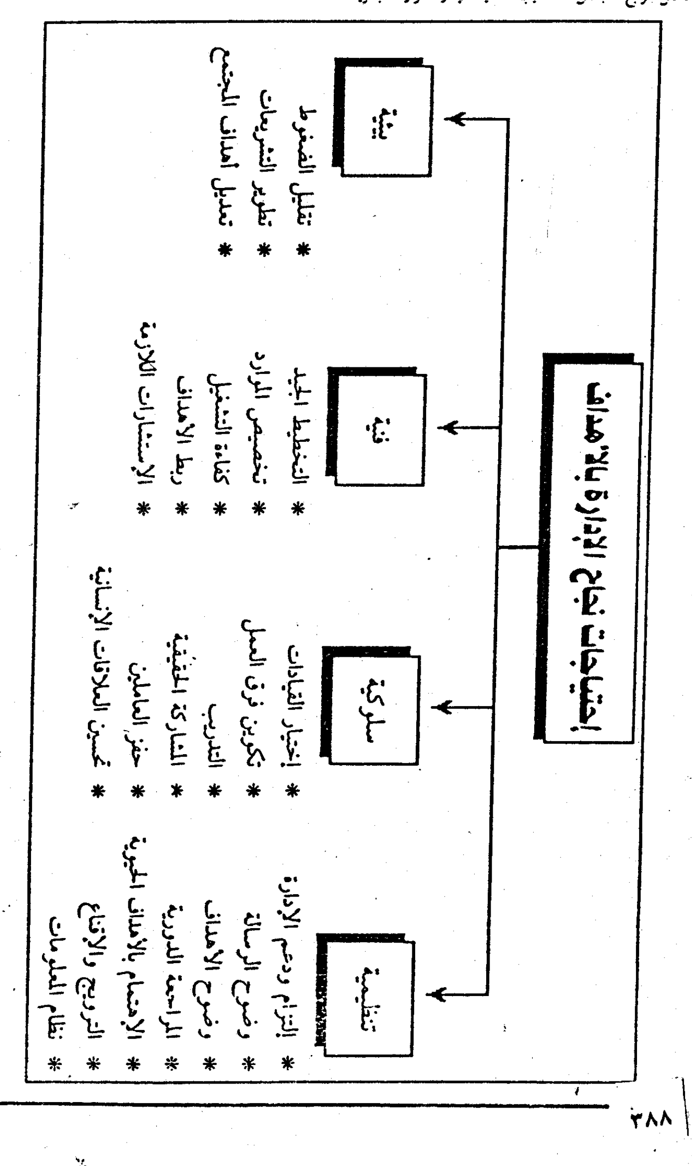
٥- الحصول على الإستشارة اللازمة من ذوى الإختصاص من داخل المنظمة أو خارجها .

**د - من وجهة نظر المجتمع**

١- تقليل الضغوط الصادرة من الجهات المعنية بالمجتمع .

٢- النظر فى تطوير سياسات التوظيف ونظم الحوافز .

٣- تعديل أهداف المجتمع مع التغيرات المحيطة .


إحتياجات نجاح الإدارة بالأهداف
تنظيمية
* إلتزام ودعم الإدارة
* وضوح الرسالة
* وضوح الأهداف
* المراجعة الدورية
* الإهتمام بالأهداف الحيوية
* الترويج والإقناع
* نظام المعلومات
سلوكية
* إختيار القيادات
* تكوين فرق العمل
* التدريب
* المشاركة الفعلية
* حفز العاملين
* تحسين العلاقات الإنسانية
فنية
* التخطيط الجيد
* تخصيص الموارد
* كفاءة التشغيل
* ربط الأهداف
* الإستشارات اللازمة
بيئية
* تقليل الضغوط
* تطوير التشريعات
* تعديل أهداف المجتمع

## المبحث الثانى

### إعادة هندسة الإدارة
### (الهندرة)

١- ماهية وأهمية الهندرة .

٢- أسس ومبادئ الهندرة .

٣- مراحل وخطوات الهندرة .

٤- مزايا ومشكلات الهندرة .

٥- خصائص الهندرة الفعالة .

٦- سلوكيات الهندرة .

٧- مستقبل الهندرة .

## ١- ماهية واهمية الهندرة

تعتبر الهندرة أو إعادة هندسة الإدارة Reengineering طريقة جديدة للتفكير وتغييرا جذريا بهدف التطوير .

وهى كما يعرفها صاحباها (هامر / تشامبى) :

أ - البدء من جديد . . من نقطة الصفر .

ب- التفكير بصورة جديدة ، أو إعادة التفكير بشكل أساسى .

جـ- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا .

د - نبذ الطرق القديمة تماماً .

هـ - اتباع طرق جديدة مختلفة .

كل ذلك بهدف تحقيق :

تحسينات جوهرية فى معايير الأداء الرئيسية وهى التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، السرعة .

**فهى إذن :**

**اولاً: طريقة جديدة للتفكير:**

أى أن الإدارة تتبنى مفاهيم مختلفة . . إذ تعيد تفكيرها بشكل أساسى فلا تستمر على نفس النسق الفكرى التقليدى أو القديم . وإنما يتفق المديرون وأولو الشأن على :

١ - عدم البدء بافتراضات مسبقة .

٢- طرح الطرق والأساليب القديمة .

٣- التخلى عن « الحال الراهنة » .

٤- التطلع إلى ما يجب أن يكون .

٥- وضع « الأفضل » فى الإعتبار .

### ثانياً: إعادة تصميم العمليات:

يجرى التركيز فى الهندرة على العمليات ، والعملية هى مجموعة من الأنشطة التى تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات لإخراج مخرجات معينة :

| | | |
|---|---|---|
| { سلع<br>خدمات<br>أفكار } | ذات خصائص محددة<br>يفضلها العملاء | { مستهلكو السلع<br>مستخدمو الخدمات<br>المستفيدون من الأفكار } |

فمحور الإهتمام هنا إذن هو العمليات . وبذلك تختلف الهندرة عما اعتمادت عليه المجهودات التطويرية الأخرى التى تتناول :

أ - تغيير الوظائف والمهام .

ب- تغيير الهياكل التنظيمية .

(وهذا هو المدخل الرئيسى فى الإدارة التقليدية)

جـ- التغيير السلوكى : تطوير الأفراد - قدراتهم ورغباتهم واتجاهاتهم .

ولاشك أن هذه العناصر ستتعرض للتغيير أيضاً بصورة جذرية عند تغيير العمليات .. ولكن الأخيرة هى الركيزة الأساسية للهندرة .

### ثالثاً: الإبتكار والتجديد

كانت مجهودات التطوير السابقة تقتصر على التعديل أو التحسين الجزئى أو إضافة شئ وحذف آخر ، حتى أن الوضع القائم لم يكن يتغير كثيرا .. وكانت معظم ملامحه وجزئياته تظل كما هى .

أما الهنـدرة فتتضمن ترك الـوضع الراهن تماماً . . طرح جـميع الإجراءات الحالية والبدء من جديد . . واتباع أسلوب آخر ، مبتكر .

**رابعاً: التحسن الجذرى**

يتوقع أن تسفر الهندرة عن :

أ - تحسين جذرى محسوس . . وليس تعديلا محدودا .

ب- تحقيق طفرة واسعة . . وليس تقدما جزئيا .

جـ- تحصيل تفوق طموح . . وليس منافسة محدودة .

على ما فى كل ذلك من :

أ - مخاطر حقيقية .

ب- صعوبات متوقعة .

جـ- احتمالات للنجاح والفشل .

وبذلك تختـلف الهنـدرة عن برامـج التطوير الأخرى وإن كان بيـنها أوجه شبه . ومن أمثلة هذه البرامج مايلى :

**(١) التكنولوجيا المتقدمة :**

والتى تتضمن عديدا من التحسينات مثل :

أ - تخليق واستخدام خامات جديدة ( أمتن وأوفر . . .

ب- إنتاج واستخدام آلات جديدة (أسرع وأدق وأقل تكاليف . . . .

جـ- تطوير أساليب جديدة أكثر إنتاجية . . .

د - إنتاج منتجات ذات وظائف متعددة .

هـ- إعادة التشغيل recycling .

و - تصغير المنتجات .

**(٢) تكنولوجيا المعلومات :**

**أ - تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع .**

**ب- إجراءات أفضل لإتخاذ القرارات .**

**جـ- استخدام شبكات اتصال كثيفة .**

**د - تحسين التعامل بين الإنسان والآلة فى مواقع العمل .**

**هـ - تكبير ذاكرة الإدارة Database .**

**و - الاستخدام المبتكر للمعلومات للقيام بأعمال جديدة .**

**ز - تطوير أساليب البحث والابتكار .**

**(٣) إدارة الجودة الشاملة**

تهدف إدارة الجودة الشاملة كالهندرة إلى تحسين القدرات التنافسية وكفاءة مرونة المنظمة . وتتضمن الجودة الشاملة أو الكلية عديدا من أساليب التحسين المستمر ، تتغلغل فى مسئولية جميع أفراد المنظمة .

ومن ثم فإن الجودة الشاملة تحتوى على :

أ - استخدام تقنية متطورة .

ب- تخفيض التكاليف ، تقليل العادم والفاقد .

جـ- التقييم الدقيق للأداء لتحسينه وتقليل الأخطاء .

د - جودة تصميم السلعة وكفاءة أدائها .

هـ - جودة العلاقات بين المنظمة والمتعاملين معها :

* داخلياً : العمل الجماعى والتعاون والتفاهم .

* خارجياً : الصورة الجيدة مع المستهلكين والموردين .

**(٤) تخفيض الحجم**

تلجأ المنظمات إلى تخفيض أحجامها أو قوة العمل بها ، وذلك بغرض :

أ - زيادة القدرة التنافسية . . وبذلك يصبح تخفيض قوة العمل وسيلة لمواجهة المنافسة الشديدة التى تأتى من المنظمات الكبيرة التى تستخدم تقنيات متقدمة .

ب- تخفيض التكاليف ، وترشيد استخدام الموارد المتاحة . . فيصبح خفض قوة العمل هنا هدفا فى حد ذاته . . وخاصة وأن تكاليف العمالة ارتفعت فى الآونة الأخيرة إلى ما يزيد عن نصف التكاليف الكلية .

**(٥) إعادة الهيكلة**

* وتلجأ المنظمات لهذا الأسلوب عندما تريد زيادة كفاءتها وتخفيض تكلفتها فتعمد إلى إعادة التنظيم ، وإجراء تعديلات تنظيمية فى إداراتها وأقسامها ووحداتها ، فى الترتيب الأفقى أو الرأسى (عدد المستويات الإدارية ) .

* وقد تعنى إعادة الهيكلة إما التوسع أو الإنكماش . . فربما أضيفت إدارات ، وألغيت أخرى ، وأدمج البعض ، وتقلص الآخر . .

* ولكن فى الغالب تتضمن إعادة الهيكلة تخفيضا فى حجم التنظيم ، وكذلك تخفيضا فى حجم العمالة .

* وتعرف إعادة الهيكلة أيضاً بتصويب الحجم أو تصحيح حجم المنظمة ، ليس فقط عن طريق خفض المستويات التنظيمية وتقليص حجم العمالة ، ولكن أيضاً تصحيح العلاقة بين الوحدات التنظيمية .

* وهناك محاولات أخرى للتطوير إلى جانب الخمسة عناصر المتقدمة ، كالإدارة بالأهداف ، وبرامج تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية . . .

* ولكن إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) تختلف عن تلك المجهودات اختلافا جذريا وإن كانت متشابهة معها فى :

١- هدف التطوير .

٢- الرغبة فى التحسين .

٣- تقليل التكاليف .

٤- تقديم خدمة أفضل للعملاء .

٥- مشاركة العاملين .

٦- تخفيض الإجراءات .

٧- جودة التنظيم والعلاقات .

* ولكن النقطة الهامة هى أن الهندرة تعمد إلى :

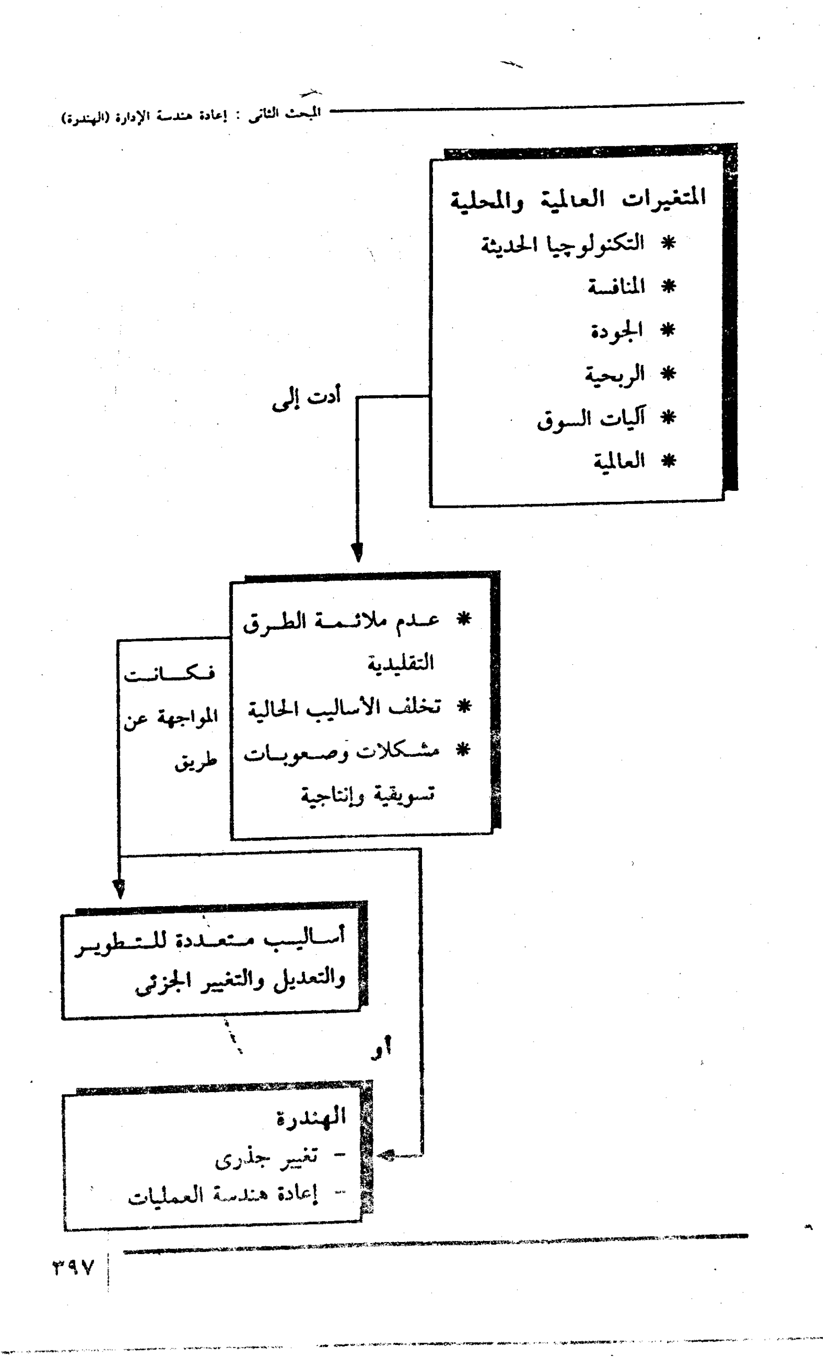
أ - التركيز على العمليات ، بدلا من المجالات التنظيمية والوظيفية .

ب- التغيير الجذرى ، بدلا من التغيرات الجزئية أو التدريجية .

جـ- تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين .

د - البدء من جديد ، واتباع أساليب مختلفة تماما عما قبل .

هـ- المنهج الكلى الذى يتناول كافة الجوانب الفنية والإدارية (هندسة الإدارة) .


المتغيرات العالمية والمحلية
* التكنولوجيا الحديثة
* المنافسة
* الجودة
* الربحية
* آليات السوق
* العالمية
أدت إلى
* عدم ملائمة الطرق التقليدية
* تخلف الأساليب الحالية
* مشكلات وصعوبات تسويقية وإنتاجية
فكانت المواجهة عن طريق
أساليب متعددة للتطوير والتعديل والتغيير الجزئي
أو
الهندرة
- تغيير جذرى
- إعادة هندسة العمليات

## متى تحتاج المنظمات للهندرة

**اولا: قد تواجه المنظمات بعض المشكلات الآتية او عددا منها:**

١- انخفاض الإنتاجية .
٢- تدنى مستوى الأداء .
٣- انخفاض المبيعات .
٤- تدهور الروح المعنوية .
٥- تحول المستهلكين .
٦- التقهقر عن مواجهة المنافسة .
٧- ارتفاع معدل دوران العمل .
٨- ارتفاع الغياب والتأخير .
٩- تقادم أساليب العمل .
١٠- ضعف نظم المعلومات .
١١- تدهور المركز المالى .
١٢- انخفاض الأرباح .
١٣- ضعف الموارد والإمكانات .
١٤- تراجع الكفاءة .

**ثانيا : قد يبدو فى الافق بعض المشكلات الآتية او عدد منها .. هناك نذر لصعوبات متوقعة . قد تظهر فى المدى القريب:**

١- ظهور منافسين جدد فى نفس مجال الصناعة .
٢- تحول فى أذواق المستهلكين أو المستفيدين .
٣- تغيرات فى توقعات المستهلكين وعاداتهم .
٤- ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية فى خفضها .
٥- تقادم بعض العمليات وانخفاض كفاءتها .
٦- عدم ملائمة التنظيم الحالى .
٧- بوادر انخفاض فى أداء العاملين .
٨- اتجاه الإنتاجية نحو التدنى .
٩- انحدار الكفاءة والفاعلية بشكل عام .

١٠- ثبات الربحية أو عدم زيادتها .

**ثالثا : ومن جهة اخرى فقد توجد لبعض المنظمات المزايا الآتية - بعضها او عدد منها**

١- النجاح والتقدم فى مجال العمل الذى توجد به المنظمة .

٢- احتلال مكان الريادة والمبادأة فى هذا المجال .

٣- الرغبة فى تحقيق مزيد من النجاح .

٤- التغلب على المنافسين .

٥- زيادة رقعة السوق .

٦- تحقيق مزيد من الأرباح .

٧- السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين ..

٨- رضا المجتمع عن إنجازات المنظمة .

٩- الروح المعنوية العالية للأفراد .

١٠- الاتجاه المستمر نحو التطوير .

مما سبق يتبين أن المنظمات التى يمكن أن تطبق الهندرة (إعادة هندسة العمليات) تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

(١) المنظمات الناجحة ، الطموحة ، الغيورة ، المتفردة ، التى تسعى دائماً إلى مزيد من التفوق والامتياز .

(٢) المنظمات غير الناجحة ، والأقل من العادية ، الراكدة ، التى لم تتدهور بعد .. ولكن هناك نذرا كثيرة ، علاقات خطرة قد تؤدى إلى الفشل .. فهى تريد الإنقاذ العاجل .

(٣) المنظمات المتدهورة ، الفاشلة ، التى تغلغلت فيها مشكلات كثيرة تعانى منها كثيرا .

## ٢- أسس ومبادئ الهندرة

تريد المنظمات أن تحقق درجة عالية من كل من الكفاءة والفعالية فهما الجناحان اللذان لا يمكن أن تحلق بدونهما نحو الآفاق التي تريد بلوغها .

**ماهي الكفاءة ؟**

* هي تعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

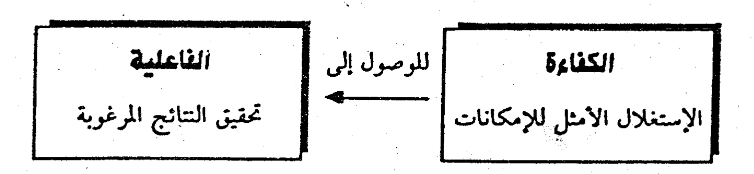
* هي تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة المتاحة (بشرية ، مادية ، تقنية) .

* هي ضغط الإسراف ، والفاقد ، والعادم ، والضياع عند حده الأدنى أو عند درجة الصفر - كما يفعل اليابانيون .

**ماهي الفاعلية ؟**

* هي تحقيق النتائج والوصول إلى الغايات .

* هي الحصول على النهايات التي حددتها الإدارة لنفسها (في الأرباح ، المنافسة ، التميز ، رضا المجتمع ، الشهرة ) .



| الكفاءة | الفاعلية |
|---|---|
| الوسائل ، الإمكانات<br>المدخلات | الرسائل ، الغايات<br>المخرجات |
| متغيرات تشغيلية<br>العمليات | متغيرات استراتيجية<br>الأهداف |
| فعل الشئ بطريقة صحيحة | فعل الشئ الصحيح |
| معادلة $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$ | معادلة $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المستهدفة}}$ |
| مؤشرات داخلية<br>(التكاليف ، المواصفات ، . . .) | مؤشرات خارجية<br>(المنافسة ، رضا المجتمع ، . . .) |
| تقويم أداء داخلي | تقويم أداء خارجى |
| قياس الأداء على<br>المدى القريب | قياس الأداء على<br>المدى البعيد |
| تسمى أحيانا :<br>الكفاءة الداخلية | تسمى أحيانا :<br>الكفاءة الخارجية |

**هل تحقق المنظمات اليوم فعلا الدرجات التى تطمع فيها كل من الكفاءة والفاعلية ؟**

**الجواب : تختلف المنظمات فى الدرجات التى تحققها فى كل من العنصرين ، فالبعض يحققها بدرجة عالية ، والبعض يحقق أحدهما بدرجة عالية والآخر بدرجة منخفضة ، كما أن البعض الآخر لا يبلغ غايته من أى من العنصرين .**

**ولكن ما الذى يخفض كفاءة المنظمات وفعاليتها ؟**

بعبارة أخرى : لماذا لم تتقدم كفاءة المنظمات رغم المجهودات الكبيرة المبذولة فى بعضها ؟

**والجواب أن هناك عددا من الأسباب أهمها مايلى :**

**أولاً** : أن أحد الأسباب الجوهرية أن هذه المنظمات التى تعيش على مشارف القرن الحادى والعشرين ، ما زالت تعمل بأسلوب تقليدى قديم .

**ثانياً** : كثير من المنظمات عندما يجرى تطويرا معينا ينظر إلى «داخل المنظمة» هيكلها ، إداراتها ، أقسامها ، سياساتها ، ولا يمد عينيه «خارج المنظمة» حيث العملاء والمنافسة وظروف السوق المتنوعة . .

**ثالثاً** : كثير من المنظمات عندما يدخل تعديلات أو تحسينات معينة ، يجريها جزئياً - مثل خفض التكاليف ، تخفيض حجم العمالة ، إدخال الكمبيوتر ، إعادة التنظيم أو الهيكلة .

**رابعاً** : عندما تجرى المنظمات تعديلات جزئية فإنها تقتصر على الوحدة (الإدارة القسم) الذى تمت به : قسم الإنتاج مثلا أو المشتريات أو المستودعات . . وذلك بمعزل عن الإدارات والأقسام الأخرى ، والتى لا شك لها علاقة قوية ببعضها . هل يمكن تحسين الإنتاج مثلا دون دراسة السوق والأساليب التسويقية التى تتبعها المنظمة ؟

**خامساً :** تستخدم المنظمات أساليب جديدة لتسيير العمليات القديمة ، إما لتزيد سرعتها أو تحكم السيطرة عليها . . ولكن هذه العمليات تجئ من أنماط تقليدية لم تعد ملائمة لهذا العصر .

**سادساً :** ربما تركز المنظمات على الكفاءة وحدها (خفض التكاليف ، سرعة العمليات . . . ) وتهمل جانب الفاعلية ( تحقيق الأهداف ) فى سوق يخضع اليوم لمتغيرات تختلف تماما عن آليات السوق القديمة .

**ولذلك فإن إعادة هندسة الإدارة :**

١- تبدأ من الصفر ولا تلجأ لترقيع الثوب أو إصلاح جزئى .

٢- ترفض الفرضيات الأولى التى قامت عليها العمليات الحالية التى انخفضت كفاءتها وفاعليتها ، وتضع فروضا جديدة تناسب العصر ، ولا تبدأ بتحيزات مسبقة .

٣- تلغى العمليات القديمة التى ثبت انخفاض كفاءتها .

٤- تصمم عمليات إدارية جديدة باستخدام تكنولوجيا متقدمة للمعلومات .

٥- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التى تحدد مسبقا كيف تؤدى المنظمة أعمالها . وتتبنى طرقا جديدة وفق قوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها .

٦- تطرح أسئلة فعالة ، تؤدى إلى إجابات صحيحة واقعية نافعة فى المستقبل .

٧- تهتم بالعميل . . تنظر بمنظاره . . تبحث عن وسائل إرضائه ، وإسعاده ، وربما إبهاره .

**القائمون بإعادة هندسة الإدارة :**

يلتحم فى عملية إعادة هندسة الإدارة عدد من العاملين المتخصصين ، بيانهم كمايلى :

**(١) قائد العملية**

وهو أحد كبار المسئولين ، يتولى قيادة فريق الهندرة والمعنيين بها ، وهو :

أ - يتبنى فكرة إعادة الهندسة .

ب- يشجع الجهود الكلية المبذولة فيها .

جـ- تدعيم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق الهندرة .

د - يختار المستشارين الخارجين الذين تستعين بهم المنظمة فى الهندرة .

هـ- يراقب تطبيق الهندرة .

و - يقيم النتائج المحققة .

**(٢) صاحب العملية**

* وهو المدير المسئول عن تطبيق الهندرة في مجال معين أو عمليات معينة .
* وهو الذى يهمه تنفيذ الهندرة فى إدارته أو قسمه أو فرعه .
* وهو على اتصال مباشر بقائد الهندرة ، ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم .
* وهو يشكل فريق الهندرة .
* ويمتلك الصلاحيات التى تمكنه من توفير الموارد التى يحتاج إليها الفريق .

**(٣) فريق الهندرة**

وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية الهندرة ، من تشخيص وتصميم وتنفيذ .

يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة ، وعاملين خارجها .. ويكون عددهم من خمسة إلى عشرة أعضاء .

قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية للهندرة .

**يلتحم الفريق فى عمل دؤوب يتميز بـ :**

**أ - المشاركة الفعالة .**

**ب- التعاون والمساعدة والتفاهم .**

**جـ- الرغبة فى تحقيق الهدف .**

**د - التقدم نحو الهدف من خلال المجهودات المترابطة للأعضاء .**

**(٤) *اللجنة الموجهة***

*** وهى لجنة مكونة من كبار المديرين بالمنظمة .**

*** يقوم هؤلاء المديريون بمايلى :**

**أ - وضع وتطوير استراتيجية الهندرة .**

**ب- تحديد الأهداف المطلوبة .**

**جـ- مراقبة تنفيذ أنشطة الهندرة .**

**د - تقييم النتائج المحصلة .**

**(٥) منسق *الهندرة***

**ويسمى أحيانا بالقيصر . . . وهو الشخص الذى ينسق بين المشروعات المنفصلة . . ويبحث عن الموارد المطلوبة لهذه المشروعات ونصيب كل منها . . ويبحث فى تطوير أساليب الهندرة لاستمرار زيادة كفاءتها وفاعليتها .**

## الإعداد والتدريب لإعادة هندسة الإدارة

إذا كانت الهندرة بالمواصفات التى ذكرناها آنفا ، فهل يمكن للعاملين الحاليين القيام بها ، دون إعداد أو تدريب أو تمهيد مسبق ؟

بعبارة أخرى ، هل يمكن للأفراد الذين اعتادوا على أنماط تقليدية للعمل أن يتحملوا مسئوليات إعادة هندسة الإدارة ؟

إذا كانت الإجابة لا ، فكيف نعد هؤلاء الأفراد للقيام بأعباء الهندرة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة ، حتى يحققوا النتائج المتوقعة منها ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة قد تبدو على السطح بسيطة .. ولكن تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا ، وقبل هذا وذلك رغبة صادقة فى إنجاح عملية الهندرة .

### الإعداد المناسب

إن كل تغيير يجب أن تبدأ الإدارة قبل تطبيقه بمايلى :

١ - تمهيد أذهان العاملين .

٢- تهيئتهم نفسيا .

٣- إمدادهم بالمعلومات اللازمة الصحيحة .

٤- إبراز العيوب والمشكلات الموجودة حالياً .

٥- بيان المزايا التى يمكن أن يحققها التغيير الجديد .

٦- بيان المجهودات المطلوبة من الأفراد .

٧- التنبؤ بالصعوبات المتوقعة عند التطبيق .

٨- تحديد الإحتياطات الواجبة .

تعقد المنظمات الناجحة جلسات تمهيدية لتبادل الأفكار بشأن :

١- الموقف الحالى للمنظمة .

٢- المشكلات التى تعانى منها .

٣- بدائل الحلول الممكنة .

٤- لماذا الهندرة ؟ كيف تتميز عن بقية الحلول ؟

كما أن المشاركة الفعالة للعاملين تمكن الإدارة من :

١- التعرف على نواحى الرفض أو المقاومة من جانب العاملين .

٢- تحديد الأسباب (الفنية ، النفسية ، الإجتماعية . . .) لهذه المقاومة .

٣- مناقشة سبل التغلب على هذه المقاومة .

٤- إشراك العاملين فى التخطيط للتغيير .

٥- إسناد أدوار محددة (عند التنفيذ) للأشخاص المعنيين .

٦- بحث السبل العملية لتنفيذ التغيير المطلوب .

## كم يستغرق الإعداد من وقت ؟

هذا أمر يتوقف على :

١ - تركيب العاملين : إعدادهم ، تخصصاتهم ، مهاراتهم ..

٢ - مدى توفر الرغبة فى تطبيق الهندرة وإنجازها . .

٣- درجة القوة التى تريد الإدارة بها تنفيذ الهندرة . .

٤- نوع الدعم والتأييد الذى تقدمه الإدارة للعاملين . .

٥- جودة العلاقة بين :

* الإدارة العليا وطاقم التغيير

* المديرين ومرءوسيهم .

* العاملين وبعضهم بعضا .

٦- نوع التغيير المطلوب ودرجة شموله .

٧- التوقيت المزمع إدخال التغيير فيه والجدول الزمنى للتطوير .

٨- نظم المعلومات .

٩- نظم التحفيز التى تتبعها الإدارة .

١٠- المناخ التنظيمى العام ودرجات رضا العاملين .

### *التدريب المناسب*

* قبل أن تشرع الإدارة فى الهندرة ، فإن عليها أن تعقد للعاملين الذين سيتولون المسئوليات المختلفة للهندرة ، تدريباً محدداً .

* والتدريب بشكل عام نشاط منظم مخطط يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابى نشط فى السلوك الوظيفى للأفراد والجماعات .

* ويجرى التدريب فى المجالات الآتية - كلها أو بعضها :

- المعارف والمعلومات .
- الإتجاهات وأسلوب التفكير .
- المهارات اللازمة للوظيفة .
- الأداء الإنسانى .
- العلاقات بين الأفراد والجماعات .

وذلك إما :

- بإنشاء هذه العناصر من الأساس .

- تطويرها وتعديلها وتحديثها .
- تغييرها كلية وتحويلها .

* ويعتبر المفهوم الحديث للتدريب ، وهو تناول الشخص فى مجموعه .. أى أن التدريب يشمل المتدرب من جميع خصائصه ومهاراته .. مناسبا لإعداد الفرد وتأهيله للتعايش مع وظيفته والمساهمة الإيجابية فى نتائجها وتطوير أدائه المستقبلى .

* ولكى تتم الهندرة بالدرجة الواجبة من النجاح ، فإن التدريب اللازم للقائمين بها - من مديرين وفنيين وعاملين ...

**يشمل نوعين :**

**١- *التدريب الفنى***

* ويتناول الجوانب الفنية للعمل .. ويهدف إلى رفع كفاءة الفرد ، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية ..

* ويعتبر التدريب فى مجالى التسويق والإنتاج ، هاما جدا لمجهودات الهندرة .

* فإذا كانت إعادة هندسة الإدارة تنصب على العمليات فلابد من تنمية مهارات الأفراد فى هذا الجانب (تحليل خريطة العمليات ، دراسة المدخلات والمخرجات ، تحليل الإمكانات المتاحة الحالية والمطلوبة ، دور التكنولوجيا الحديثة فى رفع كفاءة العمليات ، سبل تقليل الفاقد والعادم ، زيادة جودة العمليات ، خفض التكاليف ، استخدام تكنولوجيا المعلومات فى رفع الكفاءة ... ) .

* ولاشك أن هذا المجال ، لابد أن يكمل بالجانب التسويقى ، حيث أن من أهداف الهندرة هى إرضاء العميل ، ورفع جودة السلعة أو الخدمة المقدمة

إليـه . ومــن ثم فإن مـن الأهميـة بمكان دراسـة السوق والمستهـلك ، والمنافسة ، والأساليب المتنوعة للحفاظ عـلى رضا المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات المقـدمة لهم ، وزيادة أعداداهم وأنواعـهم ، ودخول أسواق جديدة .

**ب- *التدريب الفكرى***

* إن الإدارة عملية فكرية فى المقام الأول . .
* كما أن الأفراد الـعاملين لا يقتـصرون على مجرد التـنفيذ فلهـم أيضاً أنماط تفكيرهم وإسهاماتهم الملحوظة . .
* واليوم تطلق لفظـة « التنظيم المعرفى » على الشكل الحـديث للتنظيم ، أى التنـظيم الذى يعـتمد على الأفـراد الذين يفكـرون ويتوصلون إلـى أفكار وطرق جديدة للعمل .
* كما أن القوة العـاملة تسمى اليوم رأس المال الذكـى ، أو رأس المال المعرفى . . تماما كما تسمى المجتمعات المتقدمة مجتمعات المعرفة .
* لذلك كان مهما أن يتم تدريب المعنيين - مديرين وعاملين - فى مجال :
  - إتخاذ القرارات وحل المشكلات .
  - نظم المعلومات .
  - التفكير الابتكارى والإبداع .

**جـ- *التدريب السلوكى***

* ويكتمل الجانبان الفنى والفكرى بتدريب آخر سلوكى .
* ويشمل الأخير تدريب الأفراد فى العمل الجماعى ، وكيفية العمل فى فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال .

## ٣- مراحل وخطوات الهندرة

أكدنا مبكرا أن المنظمات التى تنوى إعادة هندسة عملياتها ، عليها أولاً أن تتوقف عن التفكير التقليدى ، والفرضيات القديمة التى لم تعد ملائمة للمعطيات والمستجدات التى تواجهها المنظمات اليوم .

إن كل عمل جديد لكى يكتب له النجاح لابد أن يخطط له جيدا . وتوجد بشكل عام أربع مراحل أو خطوات هى :

١- التشخيص : تحديد المشكلة وتعريف جوانبها .

٢- التخطيط : تحديد الأهداف ووضع خطة متكاملة لبلوغها .

٣- التنفيذ : السير فى الخطة الموضوعة حسب جدول زمنى .

٤- المتابعة : تقويم النتائج والتعرف على درجة فاعليتها .

تستطيع المنظمات التى تنوى الهندرة أن تضع من المراحل والخطوات ما يلائم تنفيذ برنامجها . . والواقع أنه لا يوجد نظام واحد أو وسيلة نمطية للهندرة . . فذلك أمر يتوقف على :

أ - درجة إلحاح الحاجة للهندرة .

ب- رغبة واقتناع الإدارة بها .

جـ- طبيعة نشاط المنظمة .

د - حجم عمليات المنظمة والمجالات التى ستغطيها الهندرة .

هـ- الإمكانات والموارد المخصصة لعملية الهندرة .

و - الإعداد والتدريب الذى تلقاه فريق الهندرة .

وفيمايلى نعرض لست خطوات للهندرة ، تنضوى تحت مراحل التشخيص ، والتخطيط ، والتنفيذ والمتابعة .

هذه الخطوات هي :

١ - تحديد مجالات التطوير

(التشخيص ودراسة العملاء) .

٢- إعداد خريطة العمليات الحالية .

وإجراء القياسات اللازمة .

٣- تحديد التعديلات اللازمة .

(التحليل الداخلى) .

٤- المقارنة بأفضل المنظمات .

(التحليل الخارجى) .

٥- إعادة تصميم / بناء العمليات .

٦- التطبيق والمتابعة .

( قياس مؤشرات النجاح ) .

كم من الزمن تستغرق هذه المراحل ؟ ليس هناك زمن قياسى .. ولكنها فى العادة تستغرق شهورا عدة .. أو سنة أو أكثر من ذلك قليلاً .. حسب طبيعة العمليات المراد تغييرها ..

### ١) التشخيص والتخطيط

#### مرحلة التشخيص

#### ١- تحديد مجالات التطوير

يتم فى هذه الخطوة دراسة الوضع الحالى للمنظمة ..

تبدأ المنظمة بالإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ماهى درجة رضا العملاء عن السلعة / الخدمة ؟

٢- هل يجد العملاء فى السلعة / الخدمة ما يشبع حاجاتهم ؟

٣- هل تفى العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم ؟

٤- إذا كانت هناك علامات لعدم الرضا :

* ما هو أسباب عدم الرضا ؟

* ماهو التحول الذى حدث فى توقعات المستهلكين ؟

* كيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات ؟

٥- ماهى مجالات التطوير الممكنة ، حتى تفى السلعة / الخدمة باحتياجات العملاء ؟

ويجب التأكيد بأن الهندرة تعنى بالعمليات التى تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة . . فتعيد هندسة العمليات التى تؤديها وحدة الإنتاج مثلا أو شعبة المشتريات . . ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها .

هناك خلط بين الوحدات الإدارية والعمليات التى تؤديها هذه الوحدات وذلك ناتج عن اعتياد العاملين على الوحدات الإدارية (أقسام / شعب / فروع ) لأن هذه الوحدات واضحة ، مرسومة على الخريطة التنظيمية ، ولها مسميات . أما العمليات فهى ليست ظاهرة بنفس الدرجة من الوضوح . كما أنها تكون إحيانا بلا مسميات .

إن نتيجة هذه المرحلة هى تحديد مجالات التطوير . .

هذه المجالات تصبح الأهداف التى تبغى المنظمة تحقيقها من الهندرة ، وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلى للمنظمة .

**مرحلة التخطيط**

بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو العملاء .. وبعد تحديد المجالات التى يمكن إدخالها لتطوير السلعة / الخدمة ورفع كفاءتها ... تحدد المنظمة الأهداف العملية من الهندرة ..

وتضع لذلك خطة منظمة ..

**ب- إعداد خريطة العمليات الحالية**

تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التى تؤديها المنظمة .. وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات ..

**فمثلاً :**

**عملية الشراء** : من تحديد الأصناف المطلوبة ..

وحتى التعاقد على شراء هذه الأصناف ..

**عملية التخزين** : من ورود الأصناف المتعاقد عليها ..

إلى تسليمها للوحدات المعنية ..

**عملية التصنيع** : من شراء المواد الخام ..

وحتى تسليم المنتج النهائى للمخازن ..

أو شحنه للعملاء ..

**عملية البيع** : من عميل مرتقب ..

إلى عميل فعلى ..

يشترى أو يتعاقد على الشراء ..

ولكل من هـذه العمليات خـرائط ولوحات تدفق تـفصيلية ، تـوضح سير العملية من وقت استلام المدخلات وحتى تسليم المخرجات . وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب ، وتوقف وتعطيل ، وصيانة وانتظار ، ومراجعة ، واستئناف . .

ويقوم فريق الهندرة لفحص هذه العمليات . . كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة ، المتقادمة ، غير الملائمة ، التي تحدث مشكلات ، وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف . .

بعبارة أخرى يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقا متكاملا ، حتى يتم تحديد الحلول الملائمة . .

وبلغة المهندسين يتم هنا إجراء « مقايسة » لتحديد الشكل الجديد للعمليات . .

ولكن لماذا توجد عمليات غير فعالة ؟

يقول (هامر / تشامبي) إن معظم العمليات الإدارية تم تصميمها قبل اختراع الكمبيوتر ونظم الاتصال الحديثة والمعالجة الالكترونية للمعلومات . . ومن ثم فهي لم تعد صالحة اليوم .

**مثال :** **تساعد أساليب التنبؤ اليوم على تقليل قيمة المخزون . .**

**ولكن الوسائل التقليدية المتبعة للتخزين تظل مرتفعة التكاليف . .**

**مثال :** **يعين المدير مساعدا له ليفوضه في بعض اختصاصاته . . فيقوم المساعد بوضع إجراءات . . وكلما اتسع العمل وتعددت جزئياته زادت الإجراءات . . وتقل كفاءة العمل . .**

**جـ- تحديد التعديلات اللازمة**

**(التحليل الداخلى)**

وهذه هى أهم خطوة خطوة أو مرحلة من مراحل الهندرة . . كما أنها أكثرة صعوبة . . وقد تستغرق وقتا وجهدا كبيرا . . ذلك لأن المطلوب هنا هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه فى العمليات المدروسة .

فمثلا قد تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية . . فقد يؤدى قسمان أو ثلاثة أعمالا واحدة أو متشابهة . . .

ويترتب على ذلك تكثيف عملية الاتصال وزيادة حجم البيانات المتداولة ، وتكرارها ، وإعادة إدخالها وتخزينها .

قد يفكر البعض فى تحديث نظم المعلومات بهذه الأقسام الثلاثة ، وتزويدها بوحدات متطورة من الكمبيوتر .

ولكن قد يكون الحل الناجح ، هو دمج هذه الأقسام فى قسم واحد ، وازالة الحواجز بينها . ومن ثم تختفى المشكلة . .

تبرز فى هذه المرحلة قيمة التدريب - الفنى والفكرى والسلوكى - الذى يتلقاه العاملون قبل القيام بالهندرة .

فالأمر يتطلب درجة عالية من الإبداع ، والتفكير الإبتكارى - غير التقليدى ، وتضافر الجهود فى عمل جماعى منسق على درجة عالية من الوعى والسرعة والاستعداد للتعاون .

وتتجلى الأفكار الجديدة فى تعديل العمليات الحالية فى الجوانب التالية :

أ - زيادة سرعة العمليات .

ب- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة .

جـ- استبعاد الخطوات التى لا تضيف قيمة للعملية .

د - إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف .

هـ- ضغط العادم ، والفاقد ، والضياع .

و - رفع مستوى جودة العملية .

ز - تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعى لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلى .

**د - المقارنة بأفضل المنظمات**

***(التحليل الخارجى)***

إذا كانت الخطوة قبل السابقة (إعداد خريطة العمليات الداخلية ) هى «إجراء مقايسة » . . فإن الخطوة الحالية (المقارنة بأفضل العمليات) هى «إجراء معايرة » . . . أى المقارنة بعمليات أخرى مشتابهة ، ولكنها ناجحة ومتطورة وذات مستوى أداء أفضل . . وذلك :

* فى منظمات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال .
* فى منظمات أخرى خارج مجال الأعمال .
* فى منظمات عالمية .

وذلك للاسترشاد ، والإفادة بما حققته المنظمات التى سبقت تطوير عملياتها . وربما أسفرت هذه «المعايرة» عن طرق جديدة أخرى ، وهنا تبرز قيمة التفكير الابتكارى . . وقيمة مجهودات البحوث والتطوير .

**هـ- إعادة تصميم العمليات**

إذا تمت الخطوات السابقة بنجاح . . يمكن بسهولة نسبية الوصول إلى هذه الخطوة . .

والإدارة الواعية هى التى تستخدم بكفاءة كلا من :

أ - التكنولوچيا الحديثة .

ب- تكنولوچيا المعلومات .

جـ- التفكير الإبتكارى .

للوصول إلى تصميم أفضل لعملياتها . .

وهناك بدائل مختلفة للعملية الواحدة . . على فريق الهندرة أن يختار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها .

ويجدر التنبيه إلى أن التكنولوچيا الحديثة (الأجهزة والمعدات المتطورة) وحدها لا تحل مشكلة العمليات . . ولكن يجب أن تكمل بتفكير ابتكارى حديث متطور . . .

مثال : قامت شركة أى بى إم بتطوير عملياتها . . لتسهيل انتقال المعلومات بين الأقسام والعاملين . . فجعلت موظفا واحدا يقوم بعملية متكاملة ، وبسرعة بدلا من نقل الأوراق بين العاملين من مكان إلى آخر . .

لو كانت الشركة طورت أعمالها بالأسلوب التقليدى ، لكان السؤال : هو توظيف أجهزة «الروبط» لنقل الأوراق بسرعة . . ولكنها سألت سؤالا جديدا : هل يمكن إلغاء نقل الأوراق تماماً !؟

وعلى هذا فإن الميكنة وحدها لا تكفى . . قد تؤدى إلى تحسن طفيف فى الأداء . . ولكن ذلك لا يبرر التكاليف التى تتحملها المنظمة للميكنة . . وهى استثمار تتحمل المنظمة نفقاته لأجل طويل .

**٢) التنفيذ والمتابعة**

**و- تطبيق العمليات الجديدة**

**(قياس مؤشرات النجاح)**

إذا وضعت الخطة فى المراحل السابقة بنجاح ... فإن الوقت يحين لوضعها موضع التنفيذ ..

وقد يتطلب الأمر إجراء تمهيد .. أو إتخاذ احتياطات معينة قبل التطبيق . وربما تطلب الأمر أيضاً اختبار العمليات الجديدة .. أو تطبيقها على نطاق ضيق ..

كما أن هناك خطوة هامة ... هى تدريب العاملين على العمليات الجديدة ، حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات . كما يتطلب الأمر ، متابعة مستمرة ، واعية وحذرة ، لقياس النتائج الأولية ، وتحديد درجة فاعليتها ...

* هل تسير العمليات الجديدة بنجاح .
* هل يفهمها الموظفون المختصون جيداً .
* هل هناك « أخطاء » ، « نقاط اختناق » ؟ ..
* ما أسبابها إن وجدت .
* هل العمليات الجديدة أثبتت أنها فعلا أسرع / أرخص / أكثر ..
* هل تحسنت الطرق المتبعة للتعامل مع العملاء ..

وقد توجد المؤشرات التالية - بعضها أو كلها - كنتائج للهندرة التى تطبقها المنظمات .

**١- النظرة للعملاء**

إرضاء العملاء عن طريق تحسين السلعة / الخدمة هو غاية المنظمة . .

**٢- ادوار المديرين**

يتحول المدير من مشرف أو ناظر أو مراقب . . .

إلى مدير فريق يساعد ويوجه ويرشد . . .

**٣- ادوار العاملين**

يتحول هؤلاء من منفذين ، متلقين للأوامر ، مستجيبين لتعليمات والتوجيهات . . . إلى مشاركين فعالين ، لهم رأى فى إتخاذ القرارات . . .

**٤- الهياكل التنظيمية**

تتحول من أشكال هرمية ، رأسية ، هيراركية . . .

إلى شبكات أفقية ، مسطحة ، قباب . . .

**٥- خدمة العملاء**

العاملون لا يخدمون رؤساءهم . .

وإنما يخدمون العملاء

ولاء الموظف إذن ليس لرئيسه المباشر . . وإنما للزبون .

**٦- الوحدات التنظيمية**

يجرى التحول من الإدارات / الأقسام الوظيفية . .

إلى فرق عمل تؤدى عملاً متكاملا (عملية كلية) . .

**٧- الوظائف**

تتحول الوظيفة من مجرد تجمع لمهام وأعباء جزئية . . .

إلى عمل متكامل متعدد الأبعاد يعتمد على

ويسهم في ، المسئولية المشتركة لفريق العمل . . .

**٨- الإعداد الوظيفي**

يتحول من الإعداد المهني أو التدريب المتخصص . . .

إلى التعليم المستمر وتواصل اكتساب مهارات جديدة . . .

**٩- تقييم الاداء**

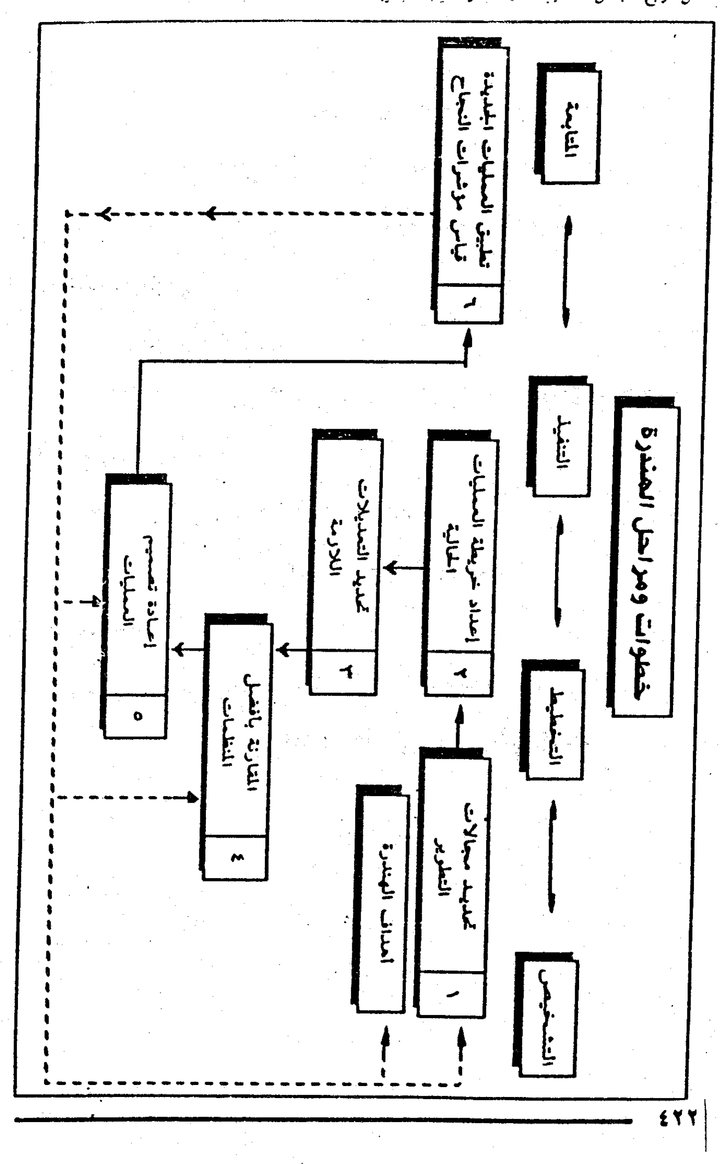
يتحول من تقييم الأنشطة / المجهودات . . .

إلى قياس النتائج / الإنجازات . . .

**١٠- الترقية**

تتحول من معيار الأداء الحالي في الوظيفة الحالية . . .

إلى القدرات المستقبلية في المواقع الجديدة . . .


خطوات ومراحل الهندرة
التشخيص
التخطيط
التنفيذ
المتابعة
١ تحديد مجالات التطوير
أهداف الهندرة
٢ إعداد خريطة العمليات الحالية
٣ تحديد التعديلات اللازمة
٤ المقارنة بأفضل المنظمات
٥ إعادة تصميم العمليات
٦ تطبيق العمليات الجديدة قياس مؤشرات النجاح

## ٥- خصائص الهندرة الفعالة

يحدد هامر ، تشامبى ، عشرين من الخصائص الجديدة الفعالة لإعادة هندسة الإدارة ، وذلك كمايلى :

**أولاً :** دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة ، وذلك فى حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة ، والتى تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة .

**ثانياً :** اشتراك الموظف فى إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة ، فهو لم يعد مجرد منفذ (كالآلة ) ، ولكنه مشارك ومسئول .

**ثالثاً :** تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط، والتدفق الطبيعى للعمليات ، بدلا من الأسلوب التقليدى ، وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل .

**رابعاً :** تعدد خصائص العمليات ، حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات ، حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء (مثلا إجراءات التصديق على المبانى تختلف حسب طبيعة ونوع المبنى : منزل صغير ، برج كبير ، فندق ضخم ) .

**خامساً :** تقليل المركزية ، وإنجاز العمل فى مكانه ، وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثلا قيام الإدارة المعنية بشراء احتياجاتها السريعة بدلا من مخاطبة إدارة المشتريات ) .

**سادساً :** خفض مستويات الرقابة والمراجعة ، واتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة .

**سابعاً :** تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات . وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التى تعالج مهمة واحدة معينة ، حيث أن تعدد الجهات يؤدى إلى تضارب المعلومات الواردة من كل جهة والحاجة إلى مطابقتها .

**ثامناً :** اتباع أسلوب «مدير العملية) . إن هذا المدير يعمل بمثابة منسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة المشتركة التى يؤدى أداؤها فى النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل .

**تاسعاً :** تكنولوجيا المعلومات التى توفر للإدارات الطالبة معلومات صحيحة ودقيقة وسريعة . ويمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء . حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة حيث توجد لها شبكة معلوماتها الخاصة بها . فى نفس الوقت تربط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية .

**عاشراً :** إستخدام أسلوب فرق العمل (اشتراك مجموعات من الموظفين لتنفيذ عملية كاملة ) وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة .

**حادى عشر :** تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفى ، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية فى الوظيفة الواحدة بدلا من مهام بسيطة أو روتينية .

**ثانى عشر :** ويتعلق بالخاصية السابقة أيضاً توسيع صلايحات الموظف وكأنه «مستقل» فى وظيفته . ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة ، والإتجاه نحو الرقابة الذاتية .

**ثالثاً عشر :** تحول إعداد الموظف من مجرد «التدريب» إلى «التعليم» والنمو والصقل وتوسيع المدارك .

**رابع عشر :** تحول الإهتمام من «الأنشطة» إلى «النتائج» ، وتركيز معايير تقييم الأداء على الإنجازات » وليس فقط مجرد «المجهودات المطلوبة لأداء العمل » .

**خامس عشر :** تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة . إن فرص الموظف فى الترقى إلى مناصب أعلى تزيد مع زيادة قدراته وقابليته للتفوق والإنجاز المتميز .

سادس عشر : تحول ولاء الموظف نحو العميل ، وليس لرئيسه ، وتحول اهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العملاء .

سابع عشر : تحول المديرين من مشرفين أو نظار إلى موجهين ومعلمين ، إخوة كبار ومنميين .

ثامن عشر : تغير التنظيم من الأهرامات إلى المسطحات ، ومن المستويات الرأسية المتعددة المعقدة إلى المستويات الأفقية .

تاسع عشر : تحول المسئولين من مراقبين إلى قياديين . والفرق كبير بين المراقب والقائد .

عشرين : الإهتمام بالإبداع والتطوير، وليس فقط اتباع الإجراءات الروتينية .

## النتائج المترتبة على إعادة هندسة الإدارة

يمكن تقسيم النتائج المترتبة على إعادة هندسة الإدارة إلى أربعة جوانب رئيسية :

١- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التى تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التى تتعامل فيها .

٢- الجوانب التنظيمية التى تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمى المتبع .

٣- الجوانب السلوكية ، والتى تتعلق بمجموع العاملين - مديرين ومرءوسين .

٤- بيئة ومناخ العمل ، والثقافة التنظيمية التى تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة .

وفيمايلى بيان لأهم بنود هذه الجوانب . . والتى يمكن لكل مدير فى موقعه أن يستخرج منها المزايا التى يمكن تحقيقها فى منظمته ، والمشكلات التى يمكن توقعها ، والاحتياطات الواجب اتخاذها . . ومداخل حل المشكلات المتوقعة .

**أولاً: *الجوانب الفنية***

١ - اتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة .

٢- سرعة انجاز العمل .

٣- التوصل إلى طرق جديدة للأداء .

٤- تضييق الفارق الزمنى لخطوات العمل .

٥- خفض التكاليف .

٦- تقليل معدل الأخطاء .

٧- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء .

٨- تحسين جودة المنتج / الخدمة .

**ثانياً: *الجوانب التنظيمية***

١- تقليل المجهود المستندى والأوراق اللازمة .

٢- اختصار خطوات العمل (إنجاز عدد من الخطوات فى وقت واحد - تنفيذ العمل حسب التدفق الطبيعى ) .

٣- تقليل درجة المركزية ، وتفريغ الإدارات المركزية للأعمال الأهم .

٤- تخفيض الإجراءات ، وتطوير الخطوات الروتينية .

٥- توسيع صلاحيات العاملين وزيادة استغلال مجهودات الأفراد .

٦- تحسين نظم المعلومات .

٧- تطوير عملية إتخاذ القرارات .

٨- تعرف المديرين بشكل مباشر على رغبات العملاء .

٩- سرعة التنسيق بين الأنشطة .

١٠- تحسين ضوابط الرقابة .

١١- تغيير دور المسئولين والتوجه نحو القيادة والتوجيه أكثر من الضبط والرقابة .

**ثالثاً: الجوانب السلوكية**

١- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم فى التخطيط واتخاذ القرارات .

٢- إحساس الموظف بالإنجاز ، وإشباع حاجة إثبات الذات لديه .

٣- زيادة تعاون الأفراد وتكامل مجهوداتهم .

٤- شعور الأفراد بالأهمية وتنوع المهارات ، وقدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة .

٥- التدريب يركز على تنمية المهارات وتوسيع قدرات العاملين .

٦- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة العملية .

٧- إحساس العاملين بتبادل المنافع بينهم وبين المؤسسة التى يعملون فيها .

٨- زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف والنتائج المراد تحقيقها .

٩- تحسين الأداء الجماعى بانتشار التعاون .

١٠- استمرار تطوير الأفراد (التعليم ، التنمية . . . ) .

**رابعاً: بيئة ومناخ العمل**

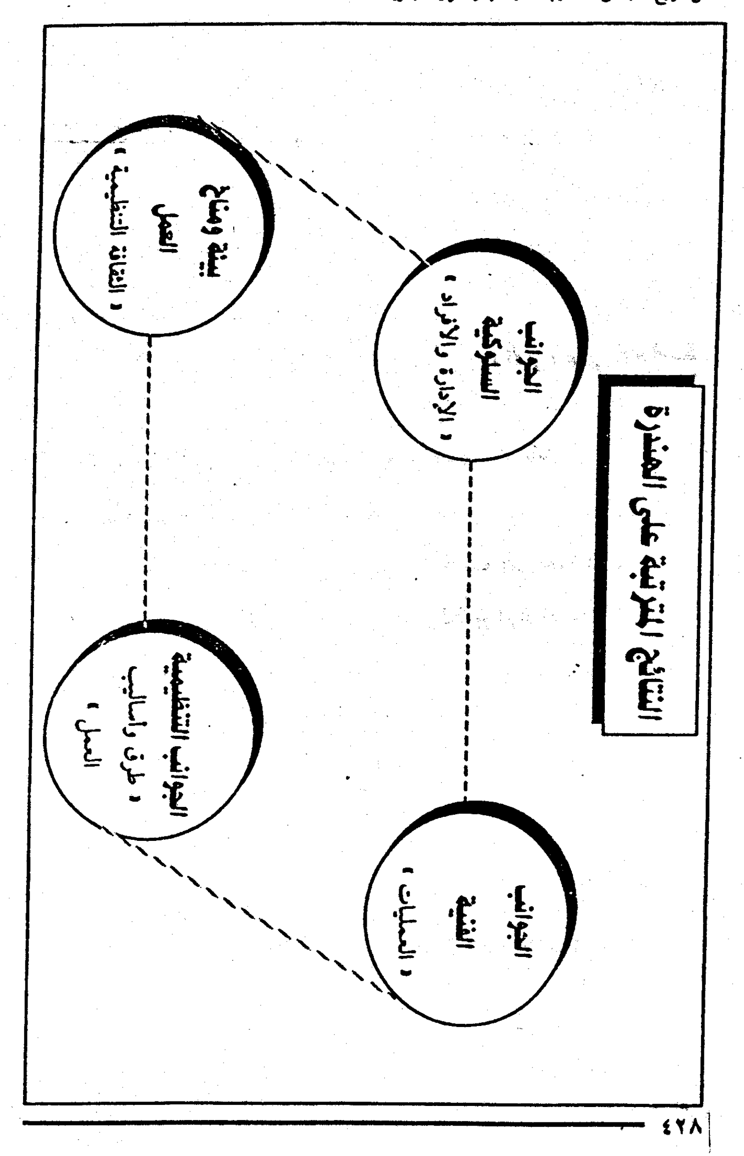
١- تشجيع الابداع وتحسين الأداء .

٢- تعميق روح الالتزام والمسئولية .

٣- نشر روح الفريق والعمل الجماعى وتبادل العلاقات الاعتمادية .

٤- التوقف عن الأسلوب البوليسى للرقابة .

٥- تشجيع حمل المسئولية والرقابة الذاتية .



النتائج المترتبة على الهندرة
الجوانب الفنية
« العمليات »
الجوانب السلوكية
« الإدارة والأفراد »
الجوانب التنظيمية
« طرق وأساليب العمل »
بيئة ومناخ العمل
« الثقافة التنظيمية »

٦- مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين ، المتميزين .

٧- نشر روح التحدى والرغبة فى التفوق .

٨- ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل .

٩- تفاعل مهارات الرؤساء والمرءوسين .

## ٥- سلوكيات الهندرة

إن الخصائص العشرين التى سبق بيانها لإعادة هندسة الإدارة ، تترتب عليها سلوكيات معنية لكل من المديرين والعاملين . ذلك لأن لكل من هذه الخصائص قيمة تحفيزية تقابل دوافع معينة لدى العاملين .

وقد تناولنا فى الفصل السابق تدرج مازلو الهرمى لحاجات الإنسان ، كما فصلنا العوامل التى توجد فى بيئة العمل والتى تؤثر على دافعية العاملين .

ونــورد هنا الخصائص الفعالة للهندرة - مرة أخرى ونتناول قيمتها التحفيزية ، ومدى إشباعها لدوافع القادة والأعضاء العاملين ، ومن ثم مدى مساهمتها فى جعل الأفراد يسلكون السلوك الملائم لتحقيق نتائج أفضل .

**(١) دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة**

**يساعد على :**

أ - سرعة إنجاز العمل .

ب- إحساس الموظف بإتمام عملية متكاملة بدلا من أداء جزئيات صغيرة .

جـ- تقليل معدل الأخطاء .

د - خفض التكاليف .

هـ- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء .

**(٢) إشراك الموظف فى إتخاذ القرارات**

**يؤدى إلى :**

أ - رفع الروح المعنوية للعاملين .

ب- توسيع صلاحيات الموظف .

جـ- تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة .

د - تعميق روح الالتزام والمسئولية .

**(٣) تنفيذ العمل حسب تدفقه الطبيعى**

**يساعد على :**

أ - اختصار عدد من الخطوات فى خطوة واحدة .

ب- تضييق الفارق الزمنى للخطوات .

جـ- تنمية إحساس الموظف بالإنجاز .

**(٤) تعدد خصائص العمليات**

يؤدى إلى :

أ - تعاون العاملين .

ب- التفكير فى طرق جديدة لأداء العمل .

جـ- زيادة كفاءة الأداء .

**(٥) تقليل المركزية**

أ - سرعة الإنجاز .

ب- تخفيض التكاليف .

جـ- تفرغ الإدارات المركزية لأعمال أهم .

**(٦) خفض مستويات الرقابة**

أ - تخفيض الإجراءات .

ب- التوقف عن الأسلوب البوليسى للرقابة .

جـ- تشجيع تحمل المسئولية .

د - تقليل التكاليف .

**(٧) تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات**

أ - تفادى التكرار والإزدواجية .

ب- وقف تضارب المعلومات .

جـ- زيادة الثقة فى الأفراد .

د - إسراع العمل .

**(٨) اتباع أسلوب « مدير العملية »**

أ - تعرف المدير بكل مباشر على رغبات العملاء .

ب- تحقيق مستوى أفضل للخدمة أو المنتج .

جـ- رفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل .

**(٩) تكنولوجيا المعلومات**

أ - تحسين المعلومات .

ب- تطوير عملية اتخاذ القرارات .

جـ- تحسين ضوابط الرقابة .

د - سرعة التنسيق بين الأنشطة .

هـ - رفع الروح المعنوية للموظفين .

**(١٠) فرق العمل**

أ - زيادة التعاون بين الأفراد .

ب- تنمية الشعور بالمسئولية .

جـ- تعميق روح العمل الجماعى .

د - تحسين الأداء والشعور بالإنجاز .

هـ- رفع الروح المعنوية للأفراد لرؤية نتائج إسهاماتهم .

**(١١) الإثراء الوظيفى**

أ - الشعور بالإنجاز وتنمية روح التحدى .

ب- الشعور بالأهمية والقدرة على أداء أعمال مختلفة .

جـ- الحاجة لتنمية عدة مهارات متنوعة .

د - تنمية الشعور بالمسئولية .

هـ- كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز .

**(١٢) توسيع صلاحيات الموظف واستقلاليته**

أ - تنمية الشعور بالمسئولية والالتزام .

ب- الاشتراك فى إتخاذ قرارات العمل .

جـ- الشعور بالأهمية والاشتراك الفعلى فى التخطيط .

د - زيادة الإبداع .

**(١٣) التحول من التدريب إلى التعليم**

أ - تنويع قدرات الموظف .

ب- رفع الروح المعنوية .

جـ- فتح الباب للابتكار والإبداع .

د - استمرار تطوير الموظف .

**(١٤) التحول من الاهتمام بالانشطة إلى النتائج**

أ - زيادة تنافس الأفراد للإنجاز .

ب- تحقيق العدالة والموضوعية فى تقييم الأداء .

جـ- تشجيع الأفكار الجديدة وتحسين الأداء .

**(١٥) أساس الترقية هو القدرة**

أ - زيادة تنافس الأفراد للإنجاز .

ب- تطوير قدرات العاملين .

جـ- تشجيع الإبداع وتطوير الأعمال .

**(١٦) ولاء الموظف للعميل**

أ - زيادة رضا العميل .

ب- تحسين جودة السلعة / الخدمة .

جـ- زيادة تنافس الموظفين .

**(١٧) المدير موجه ومعلم**

أ - زيادة روح التعاون .

ب- تنمية الرغبة لدى العاملين للإنجاز .

جـ- تفاعل مهارات الرؤساء والمرءوسين .

د - تطوير قدرات الأفراد .

هـ- تشجيع الأفكار الجديدة والابتكار .

**(١٨) التنظيم الشبكى والأفقى**

أ - سرعة الإنجاز .

ب- تحسين كفاءة الأداء .

جـ- تحسين الإتصالات .

د - حسن استغلال فرق العمل .

هـ- زيادة الصلاحيات والاستقلالية .

**(١٩) المسئول « قائد »**

أ - تعميق الشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية .

ب- تحسين الأداء الجماعى .

جـ- ترسيخ قيم وسلوكيات إيجابية للعمل .

**(٢٠) الإبداع والتطوير**

أ - زيادة روح التنافس .

ب- تطوير الموظفين وتوسيع قدراتهم .

جـ- رفع الروح المعنوية .

د - إشاعة مناخ من التطوير والأفكار الجديدة .

هـ- مكافأة الموظفين على إبداعهم .

## نواحي النزاع المتوقعة وطرق مواجهتها

ومن السلوكيات التي تحدث في مجال العمل ، النزاع الذي يجرى بين العاملين .. وعند تطبيق إعادة هندسة الإدارة ، قد يحدث نوع من النزاع ، في كل مرحلة من المراحل التي قدمناها لمجهودات الهندرة . ويأخذ النزاع عدة أشكال :

(١) نزاع فكري أو إدراكي : اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات .

(٢) نزاع الأهداف : اختلاف الأهداف وترتيب أولوياتها .

(٣) نزاع وجداني - عاطفي : عدم اتفاق الإتجاهات والعواطف والشعور .

(٤) نزاع سلوكي : تنوع الأفعال والتصرفات .

**ويرجع النزاع إلى سبب أو أكثر من الأسباب الآتية :**

أ - الفروق الفردية بين الناس .

ب- معوقات الاتصال في المنظمة .

جـ- ندرة الموارد والتنافس عليها .

د - الاعتمادية المتبادلة في علاقات العمل .

هـ- تنازع السلطات والصلاحيات .

و - المناخ التنظيمي السائد .

وقد يترتب على النزاع نتائج إيجابية أو سلبية .. وهذا أمر يتوقف على :

أ - طبيعة النزاع .

ب- موضوع النزاع .

جـ- الأطراف المتنازعة .

د - الجهود المبذولة لمقابلته .

وهذه أمثلة للنتائج الإيجابية والسلبية التى يمكن أن تترتب على النزاع :

| النتائج الإيجابية | النتائج السلبية |
|---|---|
| * أفكار جديدة . | * شعور البعض بالخسارة . |
| * البحث عن حلول ومناهج جديدة . | * توسيع الفجوة بين الناس . |
| * حل مشكلات مزمنة . | * انتشار الشك وعدم الثقة . |
| * تفهم وتبادل وجهات النظر . | * تركيز البعض على مصالحه فقط . |
| * صقل القدرة على الإبتكار . | * ضيق نظرة بعض الأطراف . |
| * زيادة اهتمامات الأطراف المختلفة . | * زيادة الأنانية. |
| * مراعاة وتفهم مصالح الآخرين . | * مقاومة التغيير . |
| * تنمية روح الفريق . | * ارتفاع معدل دوران العمل . |
| * وجود فرص للتطوير . | * شعور بالاستياء وانخفاض الروح المعنوية . |

## طرق مواجهة النزاع

فيمايلى خمس طرق ممكنة لمواجهة النزاع :

| الطريقة | المواقف التى تصلح فيها |
|---|---|
| ١- القوة / التنافس | ١- فى حالة الطوارئ . . أو المواقف غير العادية . . حيث يلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم .<br>٢- فى حالة الأمور الهامة والتى لا تلاقى تأييداً من الآخرين ، كتخفيض التكاليف ، وتطبيق النظم والقواعد .<br>٣- فى الأمور الحيوية التى تتعلق بمركز الشركة المالى وربحيتها ومركزها فى السوق .<br>٤- فى مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف . |
| ٢- التعاون / المشاركة | ١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع ، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها .<br>٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين .<br>٣- للحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التى ترتكز على أسس ومنطلقات مختلفة .<br>٤- للحصول على التزام الأطراف بالوصول إلى حل .<br>٥- التعرف على ، وتسوية ، المشاعر التى تدخلت فى العلاقات . |
| ٣- التوافيق / الوسط | ١- عندما ترتفع درجة أهمية الأهداف ، ولكن لا تستحق التنافس أو القوة . |

| الطريقة | المواقف التى تصلح فيها |
|---|---|
| | ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متناقضة .<br>٣- للحصول على حل موقت لقضية معقدة .<br>٤- للوصول إلى حل عاجل بسبب ضغط الوقت .<br>٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس . |
| ٤- التجنب / التحاشى | ١- عندما لا يكون الأمر مهما ، أو هناك أمور أهم .<br>٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها .<br>٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه .<br>٤- لاعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد .<br>٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول على حل عاجل .<br>٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر .<br>٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضاً أو مدلولات عن مشكلة أخرى . |
| ٥- التسوية / التكيف | ١- عند الإعتراف بالخطأ ، فرصة للتعلم وتبادل الحجج . |

| الطريقة | المواقف التى تصلح فيها |
|---|---|
| | ٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك ، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين .<br>٣- لبناء علاقات قوية تفيد فى أمور أخرى مستقبلية .<br>٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى ، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر .<br>٥- عندما يكون الإنسجام والاستقرار ضرورياً للمنظمة .<br>٦- إعطاء الفرصة للأفراد (المرؤسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم . |

## ٧- مستقبل الهندرة

### تقويم النتائج الأولية

ونأتى الآن للمرحلة الأخيرة للهندرة وهى المتابعة .. لابد من تحليل النتائج التى تم تحقيقها .. وذلك بمطابقتها مع الأهداف التى تم تحديدها فى المرحلة الأولى وهى مرحلة التشخيص وتحديد مجالات التطوير ..

وذلك حتى نتعرف على درجة الفعالية المحققة .. هل نجحت الهندرة وبأية درجة .. هل كانت هناك ثغرات .. وماهى وكيف يمكن علاجها أو تفاديها .

وفيمايلى بعض الأخطاء الشائعة التى يجب على المنظمات تفادى الوقوع فيها أو التنبيه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فورا . ذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطيراً - تؤدى بالتأكيد إلى فشل عمليات الهندرة ، وشل فعاليتها .

**بعض هذه الاخطاء يتعلق**

أ - بالجانب الفنى : طبيعة الهندرة وإعادة تصميم العمليات .

**والبعض الاخر يتعلق**

ب- بالجانب السلوكى : قيم واتجاهات العاملين وأنماط تفكيرهم .

**كما ان بعض هذه الاخطاء تتعلق**

جـ- بالجانب الإدارى والتنظيمى والاجرائى .

**وبعضها ايضا يتعلق**

د- بالقيادة الإدارية والأساليب التى تتبعها فى توجيه عمليات الهندرة .

## أهم الاخطاء الشائعة فى الهندرة

١- عدم وجود برنامج إعلامى للتعريف بالهندرة وتوعية القائمين بها .

٢- محاولة تقويم أو إصلاح العمليات (إجراء بعض التعديلات) بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها .

٣- الإتجاه إلى إضافة أساليب جديدة مساعدة أو ترميم القائم منها ، بدلا من التركيز على العمليات نفسها (طبيعة سير العمل ومراحله المتابعة) .

٤- النظرة الجزئية للهندرة ، وأنها برنامج تطويرى يضاف إلى برامج تطوير أخرى .

٥- عدم ربط إعادة تصميم العمليات بكل الجوانب المتعلقة بها - التنظيمية والإدارية والسلوكية والبيئة .

٦- تجاهل قيم واتجاهات الأفراد . . فى الغالب تتطلب الهندرة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين إتجاهات العاملين .

٧- الاكتفاء بتحقيق نتائج متوسطة (تحسينات هامشية) .

٨- التوقف عن التطوير ، وتراجع الهندرة عند تحقيق بوادر نجاح ، أو عند ظهور مشكلات .

٩- وضع حدود على نطاق الهندرة ، من حيث الأهداف المراد تحقيقها أو المشكلات المطلوب حلها . إن جزءا هاما من الهندرة نفسها هو اكتشاف المشكلات وتحديد الأهداف .

١٠- سيادة المفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بالهندرة .

١١- تكليف مستويات إدارية أدنى بالهندرة (هؤلاء نظرتهم جزئية وأسلوبهم هو التحسن التدريجى أو تطوير نطاق إدارتهم ) .

١٢- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق الهندرة وتوجيه مجهوداته .

١٣- عدم تخصيص موارد كافية للهندرة (المال ، الوقت ، الأفراد . . .) .

١٤- عدم تفرغ الإدارة للهندرة ، واعتبارها جزءا من عدة أعباء .

١٥- من جهة أخرى إرباك الإدارة فى مهام الهندرة كلها ، وعدم التركيز على مهمة واحدة فى الوقت الواحد ، ثم ما يليها وهكذا . .

١٦- تكليف مديرين تقليديين، أو كبار يقتربون من القاعدة ، بأعمال الهندرة .

١٧- الإصرار على إرضاء الجميع بنتائج الهندرة (لابد أن يضار البعض من تطبيق الهندرة . . فقد وظائف أو صلاحيات . . )

١٨- الاقتصار على تصميم العمليات وعدم الاستفادة منها فى واقع العمل الفعلى ، أى عدم وضع برنامج لتطبيق الهندرة .

١٩- التوقف عن الهندرة عند ظهور مقاومة العاملين للتغيرات التى تحملها الهندرة .

٢٠- إطالة فترة تطبيق الهندرة .

## إستمرارية تطبيق الهندرة

إن عملية التغيير الشاملة تحتاج إلى متابعة مستمرة . .

ويستلزم الأمر عند تطبيق العمليات الجديدة أن يتابع سيرها . .

للتأكد من نجاحها ، والتنبيه للعقبات التى تصادفها . .

وهناك عدد من الأدوات والأساليب الفنية المفيدة ، التى يمكن استخدامها حتى يتحقق النجاح المطلوب للهندرة .

### ١- التخطيط الجيد

كما أوضحنا فى الخطوة الثانية من خطوات الهندرة ، ولكى يكون التخطيط ناجحا لابد أن يكون هناك تصور واضح ، وتحديد دقيق لعملية إعادة هندسة الإدارة ، فيتم تقسيم العمليات المراد تغييرها جذريا . . وتتصيف هذه العمليات إلى : عمليات تتم داخل حدود الإدارات ، والأخرى بين الإدارات وبعضها وثالثة خارج حدود المنظمة .

### ٢- تكنولوجيا المعلومات

وهذه أداة قوية يمكن استخدامها فى إعادة هندسة العمليات . .

ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تحقق للمنظمات اقترابا أكثر من العملاء ، وتفهما لنواحى رضاهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم .

كما أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمة من تحقيق الجودة الشاملة ، والتى يمكن الاستفادة منها فى مجهودات الهندرة ، حيث تحدث الجودة الشاملة تغييرا كبيراً فى نواحى تنظيمية وسلوكية وفنية عديدة .

كما تسهل تكنولوجيا المعلومات استخدام التنظيم المرن ، والتنظيم الشبكى

.. وتساعد أيضا فى تطبيق التخصص المرن ، والإثراء الوظيفى ، وأساليب العمل المترافقة بدلا من المتابعة .

ومن الأهمية بمكان أن تتعرف الإدارة ، والقائمون بعملية الهندرة على الآفاق التى يمكن أن تحققها تكنولوجيا المعلومات ، والأساليب المتاحة التى تسهلها تكنولوجيا المعلومات وتساعد على تطبيقها بنجاح ..

ويمكن أن يتم هذا التعريف فى برامج الإعداد والتدريب التى تعقدها الإدارة قبل بدء مجهودات الهندرة الفعلية .

**٣- *التطوير والابتكار***

لم يعد الابداع والتفكير والابتكار اليوم ترفا ، أو نشاطا إضافيا .. وإنما أصبح ضرورة وشرطا من شروط نجاح الأعمال الحديثة ..

**ومجالات الابتكار كثيرة :**

* ابتكار سلع أو خدمات جديدة ..
* تعديل السلع والخدمات القائمة ..
* اكتشاف استخدامات جديدة للسلع والخدمات الموجودة .
* استخدام خامات أجود / أوفر / أمتن لإنتاج السلع القائمة ..
* ابتكار أساليب تمويل جديدة .
* اكتشاف طرق انتاج أفضل أو أدق أو أسرع للسلع والخدمات الموجودة ..
* تنويع أساليب التسويق الموجودة ..
* اكتشاف طرق أفضل لتحفيز العاملين وكسب ولائهم ..
* تعميق اسهامات العنصر البشرى والاستفادة القصوى من طاقاته .
* مرونة جداول العمل وأوقاته وأماكنه .

**٤- المقارنة بالأفضل (المعايرة)**

تبحث المنظمة هنا عن منظمة رائدة ناجحة .. وتقارن عملياتها وأساليبها بما تتبعه المنظمة الرائدة .

وبذلك تتمكن المنظمة من تحديد :

أ - جوانب الضعف ، ومواطن الاختناق فى العمليات والأساليب ..

ب- طرق علاج هذا الضعف وتحسين العمليات والأساليب ..

جـ- أفضل الأساليب لتطبيق العلاج بنجاح .

د - ابتكار أساليب جديدة ، وربما تتفوق على الأساليب التى تعاير بها .

**٥- تغيير المفاهيم والمنهجية :**

- هل يمكن تطبيق الهندرة بنفس العقلية التقليدية ؟

- الجواب بالتأكيد لا ..

انظر إلى التحولات الآتية فى منهجية ، وعقل المدير وطريقة تفكيره ..

| العقلية التقليدية | العقلية المتطورة |
| --- | --- |
| ١- النظرة المحدودة (القدرات الذاتية) . | النظرة الشاملة (متطلبات العملاء والسوق) . |
| ٢- الاهتمام بالوسائل . | الاهتمام بالنتائج |
| ٣- الاتباع الحرفى للوائح . | التطلع للأفكار الجديدة . |
| ٤- الخبرة الوظيفية . | الرؤية العالمية |
| ٥- تحديد الألويات . | توازن الاختلافات . |
| ٦- التنظيم الوظيفى . | فرق العمل وحلقات الجودة . |
| ٧- الهياكل ، الهرم التنظيمى . | التنظيم المرن ، الشبكى ، الدائرى . |
| ٨- المسئولية الفردية . | مسئولية الفريق . |
| ٩- الاستقرار / الثبات / الأمان . | المفاجآت / فرص المستقبل . |
| ١٠- المعرفة المحدودة . | المصادر العالمية للمعلومات . |
| ١١- عمليات محددة . | عمليات مرنة . |
| ١٢- مواصفات محلية . | مواصفات عالمية . |
| ١٣- جودة عالية . | جودة متميزة . |
| ١٤- المنافسة بالأسعار . | المنافسة بالجودة الممتازة . |
| ١٥- خطط قصيرة الأجل . | خطط طويلة الأجل . |
| ١٦- الروتين . | الأفكار الجديدة . |
| ١٧- الاتصال الرسمى . | الاتصال فى كل القنوات . |
| ١٨- الأوامر - التعليمات . | العصف الذهنى . |
| ١٩- القرارات الفردية . | المشاركة فى إتخاذ القرارات . |
| ٢٠- تقصى الأخطاء / العقاب . | الرقابة المرنة / الذاتية . |

## المبحث الثالث

## الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين

١- ماهية وأهمية الإدارة على المكشوف .

٢- أسس ومبادئ الإدارة على المكشوف .

٣- مراحل وخطوات الإدارة على المكشوف .

٤- سلوكيات الإدارة على المكشوف .

## ١- ماهية وأهمية الإدارة على المكشوف

### أ- طريقة جديدة للتفكير

إلق نظرة على أى هيكل تنظيمى تقليدى .

**ماذا تجد ؟**

هناك بالطبع: رؤساء ومرءوسون ، مديرون ومنفذون ، مشرفون وعمال .

**الفريــق الأول : يخطط          والثانى : ينفذ**

**الأول : يقرر          والثانى : يعمل**

**الأول : يأمر          والثاني : يطيع**

والق نـظرة علـى أى وصف وظيفـى تقليـدى للـوظائف التـى يقوم بـها العاملون من فئات مختلفة - مهندسين ومحاسبين وكيميائيين وعمالا . . . الخ .

**ماذا تجد ؟**

يـــدور محور الـوصف الوظـيفى - فى حـالة الرؤسـاء - حول التوجـيه وإعطــاء الإرشادات ، والـرقابة والـسيطـرة عـلى أعمـال المرءوسين وتـقويم إنجازاتهم .

ويدور محـور الوصف الوظـيفى - فى حالـة المرءوسين - حول الأنـشطة والتنفيذ وإتباع ما يصدر لهم من رؤسائهم من أوامر وتعليمات .

والـق نـظرة أيضا عـلى كيـفية إتمام الأعـمال فى أية مـؤسـسة أو شـركة تقليدية . . .

**ماذا تجد ؟**

هناك فريق الرؤســاء والمديرين ، الذى يتولى توجيه العــاملين ، وملاحظة

أدائهم للعمل وإتباعهم للتعليمات ، وحل مشكلاتهم التى تستجد أثناء العمل ، وقياس النتائج التى يتوصلون إليها ، ويمنحون العائد الملائم .

وهناك فريق المرءوسين أو العاملين الذين يتولون ما يسند إليهم من مهام . وهـم مسئولـون أمام رؤسائـهم المباشـرين عن الـوصول إلى الأهداف الـذين يكلفون بها ، ويتقاضون الحوافز الملائمة عن إنجازاتهم . . . إما مكافأة ، وإما عقابا .

ولكن ما الخطأ فـى هذا ؟ أليست هذه هى الطريقة الملائـمة للأعمال ؟ ألم تتبعها المؤسـسات منذ فجر الصناعة؟ ألا تسير عليها مختلف المنظمات إلى الآن ؟

**والجواب :**

**نعم . . . . تسير المنظمات على هذه الطريقة . . . .**

أما الخطأ أو المشكلة الرئيسية فى هذه الممارسات ، أن العاملين يلعبون دوراً سلبياً . فهم يتلقون ما يصدر إليهم من تعليمات وأوامر . . . على اختلاف فى درجات هذا الدور . فربما كان لبعضهم اشتراك فعلى فى تقرير أمور وظيفية - كتحديد سرعة الـعمل والأدوات التى تستخدم فيه . . . كمـا أن بعضهم قد يقدم أفكارا جديدة للعمل . . .

ولكن تظل « الإدارة » هى المسئولة عن كل شئ . . هى التى تحدد الرسالة . . والأهداف . . تضع الخطة . . تستخدم الرؤية . . تـصمم الإجراءات . . تصدر التعليمات . . تراقب الأداء . . تقوم النتائج .

ومن ثـم فإن دور الـعامـلين لا يـبرز فى المحـصلـة النـهائـية . . مـا هى مساهماتهم ؟ ما هى الإضافات التى أضافوها ؟ ماهى نواحى التغيير أو التحسين والتطوير ، التى ترتبت على اقتراحاتهم .

هذا ما تحـاول الإدارة على المكشوف عـمله . . . إن كل فرد فى المـؤسـسة

يشترك ، ويساعد ، ويسهم ، ويلعب دوراً إيجابياً فى إنجاز الأعمال ، تحقيق الأرباح ، ودعم مركزها التنافسى وتقوية مركزها المالى .

أى أنه بدلا من مجرد تنفيذ ما يملى الرؤساء على المرءوسين ، يقوم هؤلاء بالمشاركة الفعلية فى تقرير أمور العمل . ليس هذا فحسب . وإنما يكون لهم دور إيجابى ومؤثر فى :

١ - حل مشكلات العمل .

٢- تخفيض التكاليف .

٣- رفع جودة الإنتاج .

٤- زيادة الأرباح .

٥- تدعيم المركز المالى .

وهم إذ يفعلون ذلك ويشاركون فيه مشاركة جدية ، إنما يفهمون أهداف المنظمة التى يعملون فيها ، واستراتيجياتها . كما يفهمون ويقدرون إمكانات المنظمة (الكبيرة أو المحدودة) . . ويعرفون ويقدرون الفرص المفتوحة أمامها ، وكذلك الحدود أو المعوقات التى تتعرض لها .

. إذاً ما هو الفرق بين الإدارة على المكشوف والإدارة التقليدية ؟

أولاً : يتكلم العاملون بلغة الأرقام . . هذه الأرقام التى لا يطلع عليها (يدرسها ، يحللها . . ) إلا الإدارة العليا والمختصون من المراجعين والممارسين . . يراها فى الإدارة على المكشوف جميع العاملين . . يشتركون فى قراءتها وفهم مدلولاتها ومعانيها . . ويتخذون مع الإدارة قرارات بناء على هذا التحليل .

ثانياً : يفهم العاملون المركز المالى للمنظمة ، واتجاهه نحو التقدم أو التقهقر . . القوة أو الضعف . . واتجاهه عبر السنين . . ومقارنته بالمركز المالى

للمنظمات المشابهة فى نفس الصناعة ، وفى مجالات أخرى للأعمال .. كما يفهم العاملون كل الجوانب المالية التى تعبر عن الأداء .. أدائهم الفردى ، والجماعى .. أداء إداراتهم وأقسامهم ووحداتهم .. أداء المنظمة فى مجموعها .

ثالثاً : جميع العاملين مسئولون أمام بعضهم البعض .. وأمام رؤسائهم عن الأداء الكلى لوحداتهم . كما أنهم مسئولون عن تحريك الأرقام وتوجيهها الوجهة الصحيحة : خفض التكاليف - ترشيد الإنفاق - تقليل الخسائر - زيادة الأرباح - تحسين الإنتاج - فتح مجالات وفرص جديدة .

رابعاً : يشعر العاملون - ويتصرفون كذلك - بأنهم رجال أعمال .. وليس فقط مجرد موظفين وعمال تؤجرهم المنظمة ويتقاضون رواتبهم مقابل مجهوداتهم . وبالتالى فإن للعاملين ضلعا كبيرا فى نجاح منظماتهم وتميزها وتنافسها . هم « أصحابها » ... ومن ثم فإن الأمان المالى لهم يتوقف على نجاحهم ونجاح منظماتهم فى السوق .

خامساً : تشعر المنظمة بالثقة . إذ يعمل العاملون فيها - ليس فقط لمصلحتهم الخاصة وإشباع دوافعهم - وإنما أيضا وأهم ، يعملون على نجاح المنظمة فى مجال عملها وزيادة أرباحها وتقدمها على منافسيها .. إن المصلحة هنا واحدة ... والمنافع متبادلة ... والأهداف متفاعلة وعلى هذا فإن جواز المرور للنجاح هو تكوين منظمات من رجال الأعمال ... ومن هم رجال الأعمال ؟ .... العاملون بها ...

## ما هى الإدارة على المكشوف إذا؟

**١- هى طريقة واضحة**

ليس هناك شئ غامض أو خفى :

أ - الأرقام فى متناول الجميع .

ب- يتعلم العاملون كيفية قراءتها وتحليلها .

جـ- يعطى العاملون الفرصة لتحريك الأرقام فى الاتجاه السليم ( زيادة الربحية مثلا ) .

د - يتقاضى العاملون حوافز مقابل زيادة الربحية .

**٢ - هى طريقة جديدة للتفكير ..**

وطريقة جديدة للتصرف .. وطريقة جديدة للعلاقات بين الإدارة والعاملين .

أ - الجميع مسئولون عن تحقيق النتائج .

ب- جميع العاملين لهم تأثير فى نجاح الأعمال .

وهذا لا يعنى أن الموظفين يتساوون مع المديرين ، أو أن هؤلاء يفقدون مراكزهم أو صلاحياتهم ..

لا .. المراكز محفوظة .. والأدوار واضحة .. ووظائف العاملين موصفة توصيفا جيدا وحديثا .. ولكن لهؤلاء العاملين قدرا كبيرا من السيطرة على وظائفهم .. قدرا من التصرف والاستقلالية ، الأمر الذى يدفعهم للتفكير فى نجاح الأعمال وزيادة ربحيتها .

**٣- هى طريقة عملية ناجحة ..**

أ - لأن التغيير يأتى من الداخل .

ب- يتقرر التغيير طواعية من جانب الإدارة والعاملين سويا .

جـ- يشعر العاملون أنهم أصحاب أعمال .

د - هناك تحرك ذاتى نحو الأهداف .

ومن ثم فإن الإدارة على المكشوف لا تصلح فقط للمنظمات المتعثرة أو الخاسرة .. ولكن للمنظمات الناجحة أيضاً .

ففى حالة الأولى : يفكر العاملون فى تحريك الأرقام لإنقاذ المنظمة .. فى تحويل الخسائر إلى مكاسب .. فى دفع الإنجازات نحو التنافس والربحية .

وفى حالة المنظمات الناجحة : يريد العاملون الحفاظ على هذا النجاح وتحريك الأرقام فى اتجاه مزيد من التفوق .

والعاملون - فى كل الأحوال - لديهم المعرفة والمعلومات عن الطرق والوسائل والإمكانات التى تؤدى إلى نتائج إيجابية لصالح منظماتهم .

ومن ثم فإن المسئولية هنا يتحملها الجميع - مديرين ومرءوسين - ويعملون سويا على تأكيد نجاح منظماتهم .

**٤- هى طريقة لدمج المصالح ..**

تلك المصالح المتنوعة بين الإدارة والعاملين .. فهؤلاء يفهمون جيدا أن الأهداف الكلية تجب الأهداف الفرعية .. المصالح الخاصة للأفراد هنا لا تختفى ، ولكنها توضع فى الترتيب الصحيح . فمثلا :

أ - كيف نزيد هامش الربح حتى نتمكن من زيادة أجور العاملين ؟

ب- ما هى المزايا التى سيحققها تجديد الآلات بالمصنع ؟

السؤال الهام هنا هو كيف تزيد حجم الكعكة ؟ وليس كيف نقسمها ، ومن الذى يحصل على نصيب أكبر منها .

نفس السؤال القديم الذى أثاره تايلور فى أوائل هذا القرن .. فهو قد فكر أيضا فى تكبير حجم «الكعكة» حتى يكون لكل ذى مصلحة نصيب وافر منها.

ولكن تايلور قدم لذلك السؤال إجابة مختلفة تماما .. فقد كان تفكيره يدور حول تطبيق أسلوب الإدارة العلمية .. ووضع لذلك أسسا ومبادئ تتبعها الإدارة وتتحمل مسئوليتها وحدها لتحقيق الهدف .

الآن تقدم الإدارة على المكشوف إجابة جديدة .

**دع العاملين يفكرون معك .. ووسيلتهم فى ذلك**
**هى الأرقام ... ودفعها فى الإتجاه الصحيح**

**٥- هى طريقة مبتكرة**

وتساعد على الابتكار .. فهى إذ تركز على التعليم المستمر للعاملين .. فإنها تدفعهم للتفكير فى أساليب ووسائل جديدة ، مربحة .. لهم وللمنظمة ... تساعد على تحقيق الأهداف الكلية (التنافس ، الربحية ، زيادة المبيعات) والأهداف التشغيلية الجزئية ( تقليل الضياع ، خفض العادم ، تحسين الجودة .. ) .

**٦- هى طريقة للتحفيز**

ليس فقط تحفيز العاملين ، ولكن حفز الإدارة أيضا على التعلم ، والتفكير الابتكارى .. سيجد المديرون أنفسهم مضطرين ...

أ - لفهم لغة الأرقام .

ب- التخاطب بها مع العاملين .

جـ- تحليل نتائج الأعمال .

د - الدراسة الواعية ، الفاحصة ، المقارنة . . .

هناك ديناميكية للأرقام يتبادلها المديرون والعاملون . . ويحاولون تحريك هذه الأرقام سويا نحو التضاعف ، الزيادة ، التفوق .

## نظرة تقويمية للأداء الحالى

إن بداية التغيير . . والتحول من حال إلى حال أفضل هو تقويم الوضع الحالى وإثارة أسئلة بشأن المقارنة بين المستويات المحققة ، والمستويات التى تطمع الإدارة فى الوصول إليها .

بعبارة أخرى : أين نحن ؟ وإلى أين يجب أن نسير ؟ ما هى الفجوة بين ما نحققه وما نطمع فى تحقيقه من نتائج ؟ ما هى نواحى القوة والضعف التى توجد بالمؤسسة ؟ وكيف يمكن الإفادة من الأولى وتفادى الأخيرة أو علاجها ؟

إن قائمة المراجعة أو الأسئلة التشخيصية لموقف المنظمة ، تعتبر أساسا هاما للتقويم ، ونقطة إنطلاق نحو التحسين والتطوير .

أنظر مثلاً إلى الأسئلة التالية :

### ١- بيئة المنظمة

* ماهى أهم ملامح البيئة المحيطة بالمنظمة ؟
* ما نوع العلاقة بين البيئة والمنظمة . . نواحى التأثر والتأثير ؟
* ما هى أهم الفرص والمساعدات ، وأهم العوائق والمحددات ؟

٢- المنظمة

* ماهى أهداف المنظمة ، واستراتيجياتها ؟
* هل هناك رؤية واضحة للمستقبل ؟
* ماهى الخطط طويلة وقصيرة الأجل ؟
* ماهى طبيعة عمل المنظمة ، أنشطتها الرئيسية والفرعية ؟
* هل تزمع المنظمة دخول مجالات أخرى للأعمال ؟
* ماهى الإمكانات الفنية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة ؟

٣- الهيكل التنظيمى

* متى أنشئ الهيكل التنظيمى الحالى ؟
* هل أدخلت عليه تعديلات منذ إنشائه ؟
* ما مدى ملائمة هذا الهيكل لأهداف المنظمة وأنشطتها ؟
* هل يعكس التنظيم الوظائف التى تمارسها المنظمة فعلا ؟
* هل هناك دليل تنظيمى ؟
* هل يوجد توصيف وظيفى للوظائف التى تمارسها المنظمة ؟
* ما نوع العلاقة بين الإدارات والأقسام والفروع ؟
* ماهى الصعوبات أو المشكلات التى يواجهها التنظيم الحالى .

٤- أداء العاملين

* هل هناك سياسة واضحة لتقويم الأداء ؟
* هل توجد معايير محددة لقياس الأداء ؟
* ماهى الأسس التى وضعت عليها هذه المعايير ؟
* هى تؤدى الطرق المستخدمة للتقويم ، إلى قياس واقعى لأداء الأفراد؟

* هل يفهم العاملون المعايير الموضوعة ؟ هل يتقبلونها ؟ هل اشتركوا فى تحديدها ؟
* هل تربط الإدارة بين إنجازات العاملين وأنواع المكافآت المقدمة لهم ؟

**٥- الإنتاجية**

* هل يجرى قياس للإنتاجية ؟ كيف ؟
* هل تقارن معدلات الإنتاجية بين الإدارات والأقسام ؟
* هل تقارن هذه المعدلات خلال فترات زمنية معينة ؟
* هل تحسب معدلات الإنتاجية لعناصر الإنتاج : العمل ، الخامات ، الأموال . . . ؟
* ماهو اتجاه الإنتاجية بالمنظمة بشكل عام ، الزيادة ، الإنخفاض ، الثبات ؟
* ما هو ترتيب إنتاجية المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فى نفس الصناعة أو مجال العمل ؟
* هل كانت هناك برامج لتحسين الإنتاجية ؟ ماذا كانت نتائجها ؟

وهكذا تبحث الإدارة موقفها . . فى كل أنشطتها . . الإنتاج والتشغيل ، والتسويق والتمويل ، والموارد البشرية ، والتخزين ، ونظم المعلومات . .

وسيلها فى ذلك الأرقام ، واتجاهاتها عبر السنين ، وبين مختلف الوحدات التنظيمية . .

حتى تخرج بنتائج واقعية ، تعكس الأداء الحالى . . . وتساعد على تقرير الاحتياجات المستقبلية للتطوير .

## هل هناك إحتياجات للتحسين

تساعد الدراسة التشخيصية ، والنظرة التقويمية ، التى ذكرناها الآن على تحديد الحاجة للتحسين . وفى الأغلب فإن الإجابة عن السؤال المثار الآن هى : نعم ، هناك حاجة للتحسين والتطوير .

إن الإدارة الناجحة اليوم تعتمد على فكرة أن : هناك دائما طرق أفضل ، هناك دائما طرق وبدائل أخرى ، هناك دائما طرق أكثر تميزا .

ولكن الإدارة على المكشوف تضيف إلى هذه الفكرة .. العرض الرقمى المحدد للنتائج .. وتضيف أيضا اشتراك العاملين فى قراءة الأرقام وتحليلها .. ثم التفكير فى سبل تحريكها وتوجيهها الوجهة الملائمة .

وبالتالى تستطيع الإدارة أن تحدد احتياجات التطوير ، فى شكل الأسئلة التالية - على سبيل المثال :

١- ماهو نوع أو أنواع التطوير المطلوب ؟

٢- ماهو الهدف من التغيير ، والأسباب الداعية له ؟

٣- ماهى مزايا التغيير المطلوب ، وماهى عيوبه ؟

٤- ماهى الاحتياطات الواجب اتخاذها لتنفيذه ؟

٥- ماهى الإمكانات ، البشرية والمادية المطلوبة لهذا التغيير ؟

٦- هل تتوفر هذه الإمكانات بالمنظمة الآن ؟ هل هى مستغلة الاستغلال الأمثل ؟ هل يمكن تشغيل جزء منها فى التغيير المطلوب ؟

٧- هل يتطلب الأمر توظيف إمكانات جديدة ؟ ماهى ؟ ما مصادر الحصول عليها ؟

٨- ماهى المعلومات اللازمة ؟ ماهى مصادرها ؟ ماهى درجة الثقة والمصداقية والحداثة وإمكانية الإعتماد عليها ؟

٩- ماهى القوى المساعدة ، والقوى المضادة أو المناهضة للتغيير ؟

١٠- ماهو فريق العمل الملائم ، والخبرات المتوفرة فى أعضائه ؟

١١- هل يتفق العاملون مع الإدارة فى نوع وأهداف التطوير المطلوب ؟

١٢- هل العاملون على استعداد لتحمل المسئوليات الجديدة المترتبة على التغيير المزمع ؟ ماهى درجة حماسهم للتطوير الجديد ؟

١٣- هل نفذت مؤسسات / شركات أخرى - مماثلة أو مغايرة ، هذا النوع من التغيير ؟ ماذا كانت نتائجه ؟ كيف يمكن الإفادة من خبرة هذه المؤسسات ؟

١٤- ماهى البدائل الممكنة للتطوير ؟ ماهى أنسب وسيلة لتنفيذه ؟

١٥- ماهى النتائج المتوقعة ؟ ماهى الزيادة المتوقعة فى الأرباح والجودة والمنافسة وما هو الانخفاض المتوقع فى التكاليف والخسائر ؟

## ٢- اسس ومبادئ الإدارة على المكشوف

### أ- قيمة المعلومات

تقوم فلسفة الإدارة على المكشوف ، وكذلك المنظمات التى تتبع هذا الأسلوب وتسمى المنظمات المفتوحة أو الصريحة ، على الأسس الآتية ، التى تنعكس بعد ذلك فى ممارستها .

١- يعلم كل فرد ما يجب أن تفعله المنظمة حتى تنجح فى مجالها .

٢- يفهم كل فرد دوره فى تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية .

٣- يسهم كل فرد فى عملية تحديد الأهداف .

٤- تتخذ القرارات وتحل المشكلات بواسطة الأفراد المعنيين (القريبين من المشكلة) .

٥- يشار إلى النجاح ويحتفل به ويكافأ كل من أسهم فيه .

إن هناك تحديات كثيرة ومنافسة شديدة أمام المنظمات . ولكى تنجح فى هذه التحديات وتصمد أمام المنافسة ، فعليها أن تطرق كل باب . وهذه هى المجالات الرئيسية التى يمكن للمنظمة أن تتنافس فيها :

١- خصائص السلعة أو الخدمة .

٢- الوظائف التى تمارسها المنظمة .

٣- التكاليف .

٤- الجودة .

٥- تسويق السلعة أو الخدمة .

٦- المرونة .

٧- خدمات ما بعد البيع .

لذلك كان مهما أن يقدم الرؤساء والمديرون لمرءوسيهم كافة المعلومات التى تساعدهم على التعرف على موقف المنظمة التى يعملون فيها .

لأنه إذا نقصت المعلومات لدى الفرد

نقصت دافعيته

ونقص مجهوده لتحسين الأداء

وتشمل المعلومات التى يجب أن يعرفها الأفراد .

ليس فقط : ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية

ولكن أيضاً : ما يوضح الموقف ، الصورة الكلية لاداراتهم ووحداتهم والمنظمة فى مجموعها .

وتأخذ المعلومات المالية أهمية خاصة فى الإدارة علي المكشوف ، وذلك لأنها :

١- تساعد العاملين على الأداء ، دون حاجة إلى توجيه مستمر .

٢- تمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم ، فيلمسون نواحى التقدم أو التأخر ، ومن ثم تتخذ الخطوات المناسبة .

٣- تعتبر معيارا لقياس أداء العاملين ، ومقارنة هذا الأداء بين الأفراد ، الإدارات ، والأقسام ، وخلال فترات زمنية معينة .

٤- تعطى سببا أو معنى للعمل .. فكلما حقق الفرد إنجازاً معينا ، كان ذلك دافعاً لتحقيق مزيد من الأهداف .

ومن الأهمية بمكان أن يزيل المديرون ، ويتغلبوا على :

١- الخوف من مواجهة الأرقام .

٢- الخوف من مواجهة العاملين .

فإذا كان هناك تفاهم ، وتعاون ، والتقاء حول أهداف مشتركة ، فإن الصراع بين الأفراد والوحدات يمكن أن يعالج . كما أن الأرقام تصبح وسيلة معززة للتفاهم ، وتساعد الأطراف المتنازعة على الوصول إلى الحلول الناجحة الفعالة .

**ماهى المعلومات المطلوبة ؟**

* إنها المعلومات المالية والتشغيلية .

* لذلك فإن من المهم قراءة القوائم الآتية وتحليلها :

- قائمة الأرباح والخسائر .
- قائة التكاليف .
- قائمة التدفقات النقدية .
- قائمة المركز المالى - الميزانية .

* ويتوقف نوع المعلومات التى يجب أن تتبادل بين الإدارة والعاملين على طبيعة نشاط المنظمة، والعمليات التى تمارسها .

* وتنتقل هذه المعلومات عبر وسائل الاتصال الممكنة فى المنظمة - من التقارير والمذكرات والنشرات . . . .

* ويعمل نظام المعلومات على توفيرها لمن يطلبها - بالكمية المطلوبة وفى الوقت الملائم .

* والأهم من هذا كله أن تتوفر الرغبة لدى الإدارة والعاملين فى :

١) مواجهة الأرقام وعدم الخوف منها .

٢) فهم هذه الأرقام والنتائج التى تشير إليها .

٣) تحليل الأرقام ومناقشتها بالعمق المناسب .

٤) إتخاذ خطوات إيجابية لتحريك هذه الأرقام فى الاتجاه المناسب .

٥) تحمل المسئولية عن تحقيق النتائج المطلوبة .

٦) دفع النتائج نحو التحسين المستمر .

**تعليم .... تدريب .... للأرقام !**

نعم يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة .

أن يفهم الجميع النواحى المالية .

أن يتكلم الجميع بلغة الأرقام .

فمثلا إذا زادت المبيعات وانخفضت التكاليف وارتفعت الأرباح ....

قد يتوقع العاملون زيادة فى الرواتب والمكافآت

ولكن إذا انخفضت المبيعات وقلت الأرباح ....

فلن يغضب العاملون إذا لم يحصلوا على علاوات .

بل ربما تكون لديهم أفكار جديدة عن تصحيح الوضع .

إن الثقافة المالية تجعل لدى العاملين :

١- روية أشمل .

٢- نظرة أصح .

٣- رغبة فى التحسين .

ومن ثم فهم يتخذون قرارات أفضل عندما يتفهمون الموقف المالى ... عندما يتنبهون للمخاطر ... وهل مخاطر الأعمال إلا مخاطر مالية !!!

لذلك فإن من المفيد أن ينتظم العاملون فى برامج تعليمية وتدريبية ... لبضعة أيام أو أسابيع فى :

١- تكاليف الإنتاج والتسويق .

٢- التخزين : مخاطره وتكاليفه .

٣- تحسين الجودة وخفض التكاليف .

٤- زيادة الربحية .

٥- تحليل القوائم المالية .

٦- كتابة وتحليل التقارير .

## ب - المحاسبة للجميع

فى الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالحسابات المفتوحة... لا تكون المحاسبة حكرا على المحاسبين .. ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين .. صحيح أن هؤلاء هم الخبراء المتخصصون ... هذه وظيفتهم ومجال خبرتهم .. وهم يفهمون لغة الأرقام فهماً عميقاً ... ويحللون القوائم المالية تحليلاً دقيقاً ... ويقدمون للإدارة تقارير مفصلة عن ذلك ... حتى تتخذ الإدارة قراراتها ... .

ولكن الجديد فى الإدارة على المكشوف ...

أنه حتى غير المتخصصين - يعنى العاملين ، كل فى مجال تخصصه - يستطيعون إذا فهموا الأرقام ومدلولاتها ... أن يكون لهم رأى فى تحسين الأداء ودفع النتائج .. إلى الأمام .

الجديد أن الأرقام - وإتجاهها نحو الثبات أو الزيادة أو النقصان - تساعد العاملين على تفهم وضع منظماتهم وإتجاه نتائج أعمالها .. ويضع العاملون أنظارهم سوياً على توجيه الأرقام نحو وجهة معينة .. زيادة الربحية بنسبة كذا .. زيادة المبيعات بنسبة كذا .. خفض التكاليف .. خفض شكاوى العملاء والمستهلكين .. زيادة الجودة ... تقليل العادم والفاقد ... .

إن الهدف الرقمى المحدد يساعد العاملين على التفكير فى البدائل الملائمة - فى أنسب الطرق - لتحقيقه .

وإذا كان الهدف هو :

**العقد النفسى الذى يربط الإدارة والعاملين .**

فإن الأرقام هى :

**الخيوط التى تنسج هذا العقد .**

**جـ- تمكين العاملين لاتخاذ القرارات**

**المعنى اللغوى للتمكين :** هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية .

**المعنى الفكرى للتمكين :** هو عقد اجتماع بنقل الـ ـنة وينشر الرقابة (لامركزية).

هو نقل قوة إتخاذ القرارات ، والتصرف ، والرقابة إلى مستويات أدنى .

**المعنى العملى للتمكين :** هو إيجاب .. وقبول .. وممارسة

هو التنفيذ الفعلى لمنح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات وتحمل المسئولية .

**علاقة الإدارة بالعاملين**

**أ - العقد الاجتماعي القديم**

* تقدم الإدارة للعاملين ، الأمان والرعاية . . . .
* يقدم العاملون فى المقابل ، الطاعة ، والإخلاص . .

**ب - العقد الاجتماعى الجديد**

* المشاركة الإيجابية من جانب العاملين .
* تحويل السلطة والرقابة والمسئولية للمستويات الأدنى .
* الإدارة الذاتية . . .
* الاستعداد والرغبة وقبول الممارسة من جانب العاملين.

* تمكين العاملين إذن هو عبارة عن :

المشاركة الفعلية من جانب العاملين فى إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، والتفكير الإبداعى ، والتصرف فى المواقف ، وتحمل المسئولية، والرقابة على النتائج .

أى أن العاملين بدلاً من أن يكونوا

* تحت المنظار ، مراقبين من رؤسائهم ، ينفذون فقط ما يتلقون من أوامر .
* فإن لهم درجة من الاستقلالية ، والمشاركة فى إتخاذ القرارات . .
* وهم بذلك مسئولون ، والأهم من هذا هم راغبون فى تحمل المسئولية عن قراراتهم ، والنتائج المالية لهذه القرارات .

إن تمكين العاملين إذن يجعلهم يستخدمون أدمغتهم فى :

* تحديد الأهداف .
* إتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ هذه الأهداف .
* قراءة النتائج . . التحليل . . التنبوء .
* تحريك الأرقام نحو الإنجازات الفعالة .
* تحمل المسئولية المترتبة على نتائج الأعمال .

شأنهم فى ذلك شأن مالك المنظمة ، صاحب العمل . . يتصرفون . . ولا يتهربون من المسئولية . . وإذا احتاجوا لمساعدة أو إرشاد . . فإنهم يتلقون ذلك من رؤسائهم ، وزملائهم ، والمستشارين ، . . . ولكنهم لا يقفون فى كل الأحوال متفرجين ، أو مكتوفى الأيدى عاجزين ، معتمدين على غيرهم ليتخذ لهم قراراتهم .

وما هو المنطق الجديد لاعتبار التمكين ركناً هاماً من أركان الإدارة الحديثة، والإدارة على المكشوف ؟

١ - ربما اعتبر العامل اليوم أكثر نضوجاً من أمس .

٢ - يجب أن يحصل العامل على بعض حرية التصرف ، الاستقلالية .

٣ - من المفيد أن يشترك العاملون فى القرارات التى تخص وظائفهم / أقسامهم .

٤ - للعاملين نظرة عملية تجاه المشكلات التى يصادفونها ، ومن ثم يمكن أن يسهموا فى حلها .

٥ - يمكن أن تتخذ القرارات بشكل أكفأ وأسرع إذا شارك فى صنعها العاملون .

٦ - يصبح العاملون أكثر إلتزاماً إذا شاركوا فى القرارات ، إنهم يحسون أنها من صنعهم .

٧ - يشعر العاملون كذلك أنهم أصحاب أعمال وليسوا فقط أجراء .

٨ - تزيد مشاركة العاملين من درجات رضاهم (تشعرهم بالأمان ، والاحترام ، وإثبات الذات) .

٩ - إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد ، يشيع مناخ من التعاون البناء والتقدم نحو الهدف .

١٠- تساعد المشاركة على وحدة المنظمة وتماسكها .

إن الأساليب الإدارية القديمة ، والتى أدت إلى نجاح الأعمال فى الماضى .. لم تعد صالحة بالمرة للنجاح المراد تحقيقه فى المستقبل .

## المفاتيح الرئيسية للتمكين

### أولا : مشاركة المعلومات

* المعلومات هى المادة الخام للقرار الإدارى .
* لا يتمكن العاملون من إتخاذ قرار ، ومن ثم إتباع أى تصرف ، إلا عندما تتوفر المعلومات .
* يجب أن تكون المعلومات ملائمة من حيث : الكم ، والكيف ، والتوقيت .
* المعلومات الصحيحة تعمق الثقة بين الإدارة والعاملين .
* تساعد ثورة المعلومات الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة ، بين الأطراف المعنية ، بالسرعة والكفاءة والفعالية الملائمة .
* أهم أنواع المعلومات ما تعلق بالموقف المالى والتشغيلى والتسويقى للمنظمة : رقم المبيعات ، نصيب السوق ، المنافسة ، الأرباح ، التكاليف ، خطط المستقبل للتوسع والنمو والتطوير .

### ثانيا : إطار الإدارة الذاتية

* لابد من تحديد الإطار الذى يمكن العاملين من التحرك الذاتى .
* ما هى حدود تصرفات العاملين ؟ ما هو نطاق مسئولياتهم ؟
* كيف توجه الإدارات طاقات العاملين ، وقدراتهم الإبداعية فى المسار السليم ؟
* ما هى الأدوار التى سيلعبها العاملون ؟
* ما هو الإرشاد ، التدريب ، التوجيه .. المطلوب لدعم قدرات العاملين .
* يجب توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين :

الرسالة ، الأهداف ، القيم ، صورة المنظمة حالياً ومستقبلاً ، دور المنظمة فى المجتمع ، أدوار العاملين ، الهيكل التنظيمى ، السياسات، النظم . . . .

**ثالثا: فرق العمل الذاتية**

* الفريق كما قدمنا عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم :
- علاقات ، أهداف ، أدوار ، قيم ، قواعد سلوكية ، مشاعر وأحاسيس .
- بالإضافة إلى الرغبة فى العمل ، والتفاعل ، والاستعداد ، للوصول إلى الهدف .

الفريق عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ، فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها .

الفريق مستمر . . . يدير نفسه ذاتياً :

- يحدد الأهداف ، يخطط .
- يتخذ قرارات .
- يحل مشكلات .
- يوزع الأدوار ، يحدد المسئولية .
- يراقب ، يسائل .

الفريق لا يعتمد على الإدارة ، إنه «مستقل نسبياً . . يتحرك ذاتياً» .

مجهودات الفريق ونتائجه أكبر من مجرد جمع مجهودات الأعضاء . . إنها حاصل ضرب وتفاعل .

فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى .

الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها .

* إن مشاركة المعلومات ، وتحديد إطار التحرك الذاتى ، وسيادة روح الفريق . . لا تعمل فقط على :

- زيادة فعالية تمكين العاملين . . . .

ولكنها تساعد أيضاً على :

- تحسين نتائج العمل .

- الرغبة المستمرة بين العاملين للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.

## د - المشاركة والشعور بالملكية .. مبدأ المخاطرة

يعتبر مبدأ المشاركة ، حافزاً كبيراً للعاملين . . وتعنى المشاركة تحمل المخاطرة . . مشاركة الغنم والغرم . . مشاركة الربح والخسارة . . إنهم أصحاب أعمال ويجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال . . وأن يكون هذا النصيب متنوعاً . . من العلاوات ، والمشاركة فى الأرباح ، وتوزيع الأسهم .

وفى هذا تختلف العوائد ، عن نظم المكافآت التقليدية ، التى كانت توجد بها فجوات كثيرة ، كما يلى :

أ - كانت خطة الحوافز تخضع لفكر الإدارة ، وتحيزاتها .

ب - كثير من خطط الحوافز ، التى كانت تخضع للقيود الحكومية . . لم تكن مفهومة من جانب العاملين ، ولم تحاول الإدارة تبسيطها للعاملين .

جـ - كانت الحوافز واحدة لا تتغير . . سنوياً . . يعتاد الأفراد عليها . . كأنها جزء من دخلهم . . حقهم المعتاد . . وبالتالي فقدت ميزتها التحفيزية .

د - خطة الحوافز سرية . . (خطة التقاعد ، العلاج . . مختلف المزايا) تحتفظ بها الإدارة . . لا يعلمها الأفراد .

وفـــى كل ذلـك لا يعـرف العامـلون ما إذا كـانت مجـهوداتـهم ترتـبط بالإنجازات وكيـف ؟ ما هى النتائج - المباشرة وغير المباشرة للإسـهامات التى تقدموا بها .

ولكـــن فى الإدارة عـلى المكـشوف .. تأخذ الحـوافـــز معنـى وفلســفة أخــرى .. إنـها ليـست منحـة من الإدارة للعاملـين تقررها عندما يـكون هناك رواج .

* إن الحوافز - على اختلاف أنـواعها - تعتبر مقابل المجهودات الـتى يبذلها العاملون .. مثلهم فى ذلك مثـل رجال الأعمال .. يكافأون عندما تربح تجارتهم .

* ومن ثم فإن العاملين يعرفون ماذا سيحصلون عليه من عوائد ، وذلك من اتجاه الأعمال .. نحو التقدم والرواج أو غير ذلك .

* لذلك فإن العاملين لا يهتمون فقط :
  - بما يحصلون عليه من مكافآت نتيجة مجهوداتهم .

ولكن محور اهتمامهم يدور أيضاً حول :
  - احتياجات منظماتهم من التوسع والنمو والتطوير .

* يستـــند نظام المـكافآت فـى الإدارة على المـكشوف علـى مبدأ المخـاطرة ومشـــاركة نـتائج الأعـمال .. فـإذا كان هنـاك رواج ، فإن الـعامـلين يحصـلون عـــلى أنصبـتهم . وإن كـــان هناك إنكـماش أو إتجاه نـــحو النقصان ، تـسرع الإدارة والـعاملون سوياً فى التفكير لـتحويل الخسارة إلى ربح .

ويقـــوم نـظام المكـافآت فـــى الإدارة عـلى المكـشوف عـلى محورين :

١ - تحديد الأهداف

- يفهم العاملون أهمية الأهداف .
- يشترك العاملون فى تحديد الأهداف .
- يتم ترتيب أولويات الأهداف على أسس يفهمها الجميع .
- للعاملين والمجهودات التى يبذلونها أثر على النتائج المحققة .
- يعرف العاملون جيداً «الحدود» أو القيود الموضوعة على توزيع الأرباح.
- الأهداف يجب أن تكون طموحة ولكن فى نفس الوقت واقعية .

٢ - دفع المكافآت

- كم يجب أن يحصل العاملون من المكافآت / العلاوات / المشاركة فى الأرباح ؟
- كيف يجب أن تقسم المكافآت الكلية ، ما مقدار أنصبة العاملين ؟
- متى يجب دفع المكافآت ؟

* أنظر إذن إلى واقعية الإدارة على المكشوف فى تحفيز العاملين ودفعهم للعمل .
* إن المدير لا يضرب العاملين على رؤوسهم عندما لا يعملون . . أو عندما يقصرون فى أداء مهماتهم .
* ولكنه يهز رؤوسهم ليروا الفرص المقترحة أمامهم للحصول على الحوافز .
* إن المدير يشير إلى الفرص (العمل الجاد / الابتكار . . .) .

ولا يهدد بالعقاب (الخصم / الجزاءات . .)

* إن المدير لا يكذب على العاملين ... أو يمنيهم بوعود ، وأحلام خيالية.

* إنه ببساطة يبصرهم بالفرص التى تمكنهم من تحقيق النتائج ، والحصول على الحوافز .

* هل هناك واقعية أو هدف أكبر من ذلك ؟

## ٣ - مراحل وخطوات الإدارة على المكشوف :

### أ - التخطيط وحشد الإمكانات

* هذه هى المرحلة التمهيدية لتطبيق الإدارة على المكشوف .

- يعقد عدد من الاجتماعات بين العاملين وزملائهم ورؤسائهم .
- تدور المعلومات المالية والتشغيلية بين المستويات التنظيمية المختلفة: رأسياً هبوطاً وصعوداً ، وأفقياً ذهاباً وإياباً ... بحيث يرى الجميع - أفراداً وفرقاً وجماعات الموقف الحقيقى .. الصورة الكلية للمنظمة ..
- هناك خلية .. دورة ذاتية من الاتصالات بين الأطراف المعنية .

أ - لاكتشاف الفرص .　　ب - تحديد الأهداف .

جـ التعرف على المعوقات .　　د - فهم المشكلات .

- يتكلم المشاركون لغة واحدة ... الأرقام ... الحالية والمستقبلة ... ما هى الآن وما يجب أن تكون .
- لذلك كان مهماً أن تتسم الاجتماعات التى يعقدها المعنيون بما يلى:

* التنسيق بين الأفكار .

* تنسيق المصالح والأولويات .
* حداثة المعلومات .
* إطلاع المعنيين على كافة الحقائق التى تهمهم .
* تعاون الإدارات والأقسام .
* التركيز على أسباب إنخفاض الأرقام (الربحية مثلاً) بدلاً من لوم الآخرين .
* الطموح المصحوب بالواقعية والتعرف على الإمكانات المتاحة .
* عدم الخوف من مواجهة الحقائق .
* عدم التهرب من المسئولية .
* الاستعداد لتحمل النتائج .
* تقوية الاتصالات .
* تقريب الإدراك ووجهات النظر .

* توضع فى هذه الاجتماعات الهامة أجندة المسئوليات ، وذلك على النحو الآتى :

١ - الخطة السنوية

* هنا تحدد الأهداف .
* ويتم التنبؤ برقم المبيعات .
* تحديد حجم النشاط المتوقع .
* وضع موازنة الإنفاق الرأسمالى .
* تصوير قائمة الأرباح والخسائر الشهرية المتوقعة .

إن وضع مثل هذه الخطة السنوية يتطلب :

أ - حماس العاملين .

ب - مشاركتهم ، الإدلاء بآرائهم .

جـ - وضع أهداف شخصية لهم إلى جانب أهداف العمل .

د - دع الجميع يحلمون .. يفكرون في المستقبل .. للأمام .. ثم دعهم يحولون أحلامهم إلى أرقام .. تمهيداً لتحويل الأرقام إلى حقائق .

**٢ - خطة تقويم الأداء**

* إن وضع الأرقام .. وتحديدها أهدافاً يراد تحقيقها .. يساعد على تقويم الأداء دورياً .. أسبوعياً .. كل أسبوعين .. شهرياً .. أو على أساس دورى آخر .
* وبذلك تكتشف الإنحرافات ، تحلل التكاليف ، تدرس أرقام المبيعات، يتم التعرف على أسباب زيادتها أو إنخفاضها .
* كما تكتشف نقاط القوة .. ما هى الأسباب وراء زيادة الربحية .. إنخفاض الفاقد .. انخفاض التكاليف .

**٣ - الاتفاق على إقرار الخطة**

* يتداول الرؤساء مع مرءوسيهم فى الأقسام والإدارات المختلفة الخطة الموضوعة .
* يتم الاتفاق على تنفيذها .. بعد أن أسهموا فى وضعها .
* يسود شعور بالطموح ، الرغبة فى تحقيق الأرقام المتفق عليها .
* يستعد الجميع لتقويم أعمالهم / نتائجهم على أساس الأرقام الموضوعة.

* ومن ثم يستعدون للقاءات الأسبوعية / نصف الشهرية / الشهرية ، لمناقشة النتائج وتحسين الأداء .

*** بعض الإرشادات الهامة فى مرحلة التخطيط وحشد الإمكانات:**

١ - ابدأ بقوائم الدخل ، والكشوف المالية .. دع العاملين يقرأونها .. يحللونها .. يكتشفون علاقة الأسباب بالنتائج .

٢ - حدد معهم الجوانب التى يكثر فيها الإنفاق ، تزيد فيها التكاليف .. وبالتالى تؤثر على الموقف الربحى للمنظمة .

٣ - قسم التكاليف إلى بنود صغيرة : مصاريف المبيعات ، بدلات السفر ، تكاليف الأنشطة الترفيهية ، نفقات الإعلان ..

الفكرة هنا أن يرى العاملون تأثير أعمالهم - الجيدة والضعيفة - على اتجاه الأرقام .

٤ - استخدم قائمة الدخل للعبور إلى الميزانية .. دع العاملين يرون إنعكاس التغيرات التى تحدث فى قائمة الدخل ، على الميزانية .

٥ - اجعل العاملين يتنبهون لعنصرى التكلفة .. والعائد ، الربح .. والخسارة ، والأكثر من ذلك دعهم يرون إنعكاس أدائهم على هذين العنصرين ..

* ماذا فعلوه ، كان له أثره على الربح / التكاليف .
* ماذا يجب أن يفعلوا حتى يؤثروا فى إتجاه الربح / التكاليف .

* إن تحديد الأرقام .. يساعد الأفراد على التعرف على أدوارهم .

ما الذى يجب أن يفعلوه لكى يحققوا النتائج (الأرقام) التى تم الاتفاق عليها ؟

إن ذلك يجعل الأفراد يتفهمون واجباتهم :

يتقبلون مسئولياتهم .

يستعدون لتحقيق الهدف .

* الأفراد يتجمعون فى أقسام ... كل قسم يعتبر الآن فريقاً متكاملاً .. يتحرك ذاتياً .

* يأخذ كل فريق على عاتقه مسئولية الأعمال كاملة ... من البداية للنهاية .

* جميع الفرق تتكامل مع بعضها فى المنظمة الكبيرة .. حيث تؤدى النتائج الصغيرة الجزئية إلى إنجازات كبيرة .

* صغر حجم الفريق ، يشجع الأعضاء على التفكير فى أنفسهم كأصحاب أعمال .. وليسوا مجرد موظفين أو عمال .

* كل فريق كأنه شركة صغيرة مستقلة .. وكل فريق يعى مسئوليته تماماً عن الربحية والتكاليف وضرورة زيادة الأولى وتخفيض الثانية .

* كل فريق يتحرك فى إطار تقدمى .. تطويرى .. ما الذى يجب عمله للتغيير ، تحسين الإنتاجية ، رقى الأداء .

* الحوافز فى المنظمة تقدم لكل فريق حسب إنجازاته ، ومستويات نجاحه .. ونواحى التطوير التى أدخلها أعضاؤه .

* كان الأمر مختلفاً فى الإدارة التقليدية

* الإدارة كانت تقرر .. والعاملون ينفذون
* المدير يدل العاملين على واجباتهم بالتفصيل
* المدير يحصل على المديح ..
* الإدارة تقرر الحوافز ..

* الآن فى الإدارة على المكشوف يصبح العاملون أصحاب أعمال ..
  * الجميع يشارك فى المسئولية
  * يشارك فى تحديد الأهداف
  * فى الوصول إلى النتائج
  * ومن ثم يشارك فى اقتسام العقد

* إن كلمة الأعمال BUSINESS تعنى
  * التصرف الذاتى
  * العملية الواقعية
  * اتخاذ القرارات
  * الكفاية الذاتية
  * المسئولية الذاتية

* ولكن حذار !!

هناك مجموعة من المحاذير التى يجب تفاديها :

أ - الحماس الزائد الذى قد يوقع فى أخطاء ...

ب - العجلة ، تعجل النتائج ... يجب إلتزام الهدوء والتدريج .

جـ - التقليد ، إن الإدارة على المكشوف لا تقلد ولا تقترض .

د - الإرغام أو الضغط . إن الإدارة على المكشوف تتميز بأنها طوعية ، اختيارية .

هـ - الاستئثار بالسلطة أو إهمال دور العاملين .. إن ساحة الإدارة على المكشوف لا تلعب فيها الإدارة العليا فقط ، وإنما كل العاملين .. إنهم رجال أعمال .

## جـ - تقويم النتائج

تعتمد جودة هذه الخطوة على جودة الخطوتين السابقتين :

* فبعد إتمام المرحلة التمهيدية التى يتم فيها تبادل المعلومات ، وإقامة اتصالات مكثفة بين القادة والأعضاء .
* وبعد وضع الخطة السنوية - المدروسة - التى توضح فيها اتجاهات الأرقام فى المجالات المحددة ( المبيعات - الربحية - التكاليف ) .
* وبعد وضع خطة تقويم الأداء والمعايير التى ستقاس عليها النتائج .
* وبعد أن تتحدد أدوار العاملين . . وينطلق كل فرد مع أعضاء فريقه فى أداء مهمته بالتنسيق والتكامل مع المهام الأخرى .
* وبعد أن تتحرك مراكز المسئولية نحو الأهداف التى حددتها وعزمت على تحقيقها .

الآن جاء وقت تحصيل النتائج :

ويتطلب تقويم النتائج الخطوات الآتية :

١ - مقارنة الأرقام المحققة ، بتلك الموضوعة فى الخطة ( المستهدفة ) .

٢ - تحديد درجة التطابق أو الفروق .

ويا حبذا لو كانت الفروق إيجابية . . بمعنى . . . التفوق .

* تجاوز الأرقام المحددة .
* تحقيق قدر أعلى من المستهدف .

٣ - بحث العوامل التى أدت إلى النتائج المذكورة . وتصنيف هذه العوامل الى :

١ - إيجابية يجب الاستفادة بها ، وسلبية يجب تفاديها .

٢ - عوامل متوقعة ، وعوامل لم تكن فى الحسبان عند وضع الخطة .

٣ - عوامل عادية موجودة ، وعوامل طارئة مستجدة .

٤ - عوامل تخضع لسيطرة الإدارة ، وعوامل خارجة عن الإرادة .

٤ - عقد اجتماعات - تأملية - لبحث ما يلى :

* ما هى الدروس المستفادة ؟
* كيف يمكن علاج الأخطاء التى حدثت .
* كيف يمكن تكثيف الإيجابيات ونقاط القوة .
* ما هى مجالات التحسين والتطوير .
* ماذا عن المستقبل الآن ؟

وكما يعتمد نجاح مرحلة تقويم النتائج ، على جودة المرحلتين اللتين سبقتاها : التخطيط والتنفيذ . . فبنفس المنطق ، فإن مرحلة التخطيط القادمة ، تعتمد على جودة مرحلة تقويم النتائج ، والمعلومات الحية ، الواقعية ، التى ستتخذها نقطة إنطلاق للحظة الأخيرة .

## ٤ - سلوكيات الإدارة على المكشوف

### ١ - *القيادة الواعية*

تتطلب الإدارة على المشكوف نمطا جديداً للقائد الإدارى .

نمطا يقود فريقا متكاملا متعاونا .

نمطا يشبه مدرب فريق الكرة

PLAYER - COACH - LEADER

مدرب ، موجه ، مرشد ، ناصح

فيما يلى مهارات قائد الإدارة على المكشوف ، وأهم خصائصه ومواصفاته.

لا تحاول أن ترسم صورة مثالية لهذا القائد الإدارى . . . اقرأ القائمة التالية . . . إنتق منها ما يلائمك . . . أضف عليها ، احذف منها . . . انظر إلى واقع المنظمات التى تعرفها . .

## ١ - معرفة مجال الأعمال

الإلمام والإحاطة بكل ما يتعلق بمجال نشاط المنظمة ، ونشاط الإدارة أو القسم الذى يرأسه القائد الإدارى . . وذلك من حيث التكنولوجيا ، الإنتاج ، الزبائن ، التكاليف ، فريق العاملين ، دافعيتهم ، وظائفهم .

والقائد هنا مسئول عن نقل معرفته إلى الآخرين ، وإلمامهم بها . . . والآخرون عندما يتسلمون هذه المعلومات ، فإنهم يحققون مستوى رفيعا من الأداء ، يضاهون به مستوى رؤسائهم .

## ٢ - *التعلم المستمر والمتبادل*

عندما يستخدم المدير والعاملون لغة الأرقام . فإنهم لابد أن يتبعوا نموذجا للتعلم المستمر فعندما لايتحقق رقم معين (مثلا خفض التكاليف بنسبة كذا) فلابد من السؤال : لماذا لم يتحقق ؟ هل كان الرقم المرصود مبالغا فيه ، هل كانت الخطة طموحة أكثر من اللازم ؟ هل أغفلت بعض العناصر الهامة ؟ ماذا استجد من أحداث ؟ كيف يمكن السيطرة على سير الخطة ؟ وأهم من ذلك كله ؟ ما الذى يجب على القائد الإدارى والعاملين معه أن

يتعلموه لكى يحققوا نتائج أفضل فى المرات القادمة ( سلعة أجود ، خدمة أكفأ ، تكاليف أقل . . . ) .

إن إثارة الأسئلة والبحث عن إجابات يقوى موقف الإدارة . . ويوضح للآخرين قيمة التفكير فى فريق ، والتعلم من الأخطاء . . وتصحيح المسار .

## ٣ - لغة الأرقام لا تعنى أن العاملين مجرد آلات حاسبة

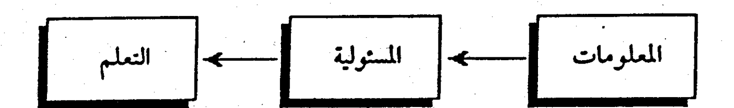
* إن كل رقم وراءه قصة . . ولكل قصة معنى وهدف ودروس مستفادة .
* انظر مثلا إلى هذا الرقم : « زادت المبيعات بنسبة ١٠ ٪ هذا الشهر » .
* إن تفسير هذا الرقم لايكون فى الشرح الآتى :
  - لأننا بعنا أكثر من صنف كذا . .
  - أو لأننا طرحنا منتجا جديدا هذا الشهر .
* إن القصة أكبر من ذلك بكثير :
  - لقد كان فريق تطوير المنتج يعمل بجهد مضاعف .
  - واصل مصمم المنتج مجهوداته بجدية حتى وصل إلى التصميم الجديد.
  - ضاعف العاملون أيضًا مجهوداتهم .
  - تلقينا طلبات جديدة للشهر القادم - تفوق طاقتنا الإنتاجية .
  - أخذنا ملاحظات العملاء فى الحسبان .
  - هناك فريق من الباحثين يدرسون عملاءنا .

- هناك درجة كبيرة من الرضا من جانب الزبائن .

* إن هذه الحقائق جعلت الحياة تدب فى الأرقام الصماء .. ليس هذا فحسب، بل إن فيها تشجيعا لقصص بطولة أخرى .. لإنجازات أكبر للوصول إلى أرقام أفضل .

**٤ - تكوين القادة**

* إن الإدارة على المكشوف تساعد على تكوين جيل من القادة الذين يفكرون بلغة الأرقام .. إن دورة :




تجعل الفريق ينمو ويتعلم ويمارس القيادة من خلال الحكم على الأشياء وتقويم النتائج .

* قديمًا قالوا إن الإدارة ، والقيادة هى :

- إنجاز العمل من خلال الأفراد .

- تحقيق النتائج من خلال الأفراد .

* وقيادة الكتاب المفتوح، الإدارة على المكشوف تقول: إن القيادة هى :

- إنجاز الناس من خلال العمل .

- تطوير الأفراد من خلال النتائج .

* إن الإدارة على المكشوف كما تحقق أهدافا مالية هامة ( ربحية أعلى ، تنافس أقوى .. ) .

* فهى أيضًا تحقق أهدافا إنسانية هامة ، وهى تحويل العاملين إلى قادة.. ومفكرين أصحاء أو رجال أعمال متنافسين .

## ٥ - حل التناقض بين الجانبين المالى والإنسانى

* كان هناك - إلى زمن طويل - خطان للتفكير متعارضان :

الخط المتشدد : الأرقام ، الجوانب الكمية ، التى لا تعرف العواطف .

الخط اللين : دافعية الأفراد ، وشعورهم ، ومعنوياتهم .

ومن ثم كان المشتغلون بالتمويل يعملون تقريبًا على النقيض من المشتغلين بالجوانب الإنسانية وتطوير العاملين .

* القادة فى الإدارة على المكشوف .. المدربون والموجهون ..

- يضمون الخطين سويا .
- يستخدمون الخط اللين لتحقيق أهداف الخط الجاد .
- إنهم يحققون مزيدا من الربحية ، وكذلك يشبعون حاجات الأفراد ويطورونهم .

* إن المشكلة هى ليست تحقيق مزيد من الربحية ..

**ولكن كيف تزيد الربحية ؟**

**وكيف تدفع الأفراد لتحقيقها ؟**

* إن القادة هنا يضعون « روحا » للأرقام .. ويضعون الأرقام فى «أرواح» الأفراد .. حتى يكون لها معنى .. وتتضح الرؤية للجميع الذين يتكاتفون للعمل من أجل تحقيق مزيد من الإنجازات .

### ٦ - *القادة أعضاء فى الفريق*

* إن القائد الإدارى ينظر إلى نفسه على أنه عضو فى جماعة العمل التى يرأسها .. يشارك فى أنشطتهم ، يتعلم معهم ، يثير أسئلة ، يبحث عن إجابات ... يناقش المعلومات ، يتلقى النصيحة .. لايخاف من إظهار نقاط ضعف أو نقص معين .. وهو مع ذلك قائد للفريق ، ومرشد ومعلم ..

* إن القائد هنا إذن يلعب أدوارًا متعددة

| | |
|---|---|
| - يعلم | ويتعلم |
| - ينصح | ويتلقى النصائح |
| - يوجه | ويشارك |
| - ينقل للعاملين خبرته وتجاربه | ويخوض معهم تجارب وخبرات جديدة |

### ٧ - *القائد يقود ويدير ايضا*

* لاشك أن هناك فرقا بين القائد والمدير .. ولكن القائد فى الإدارة على المكشوف يمارس المهمتين .. القيادة والإدارة .

* فهو يشارك المعلومات - يمكن العاملين من اتخاذ القرارات - يعلم - يحفز - يخطط - يستخدم المعلومات الراجعة استخداما صحيحا ( للتحسين والتطوير ) - يضع روحا للأرقام .

* انظر كيف يجمع بين مهارات :

| القيــادة | والإدارة |
| --- | --- |
| المشاركة | التخطيط |
| التحفيز | التنظيـم |
| التعلـم | الرقـابة |

## ٨ - الإدارة على المكشوف تقيم مجتمعا حيا

* إن الإدارة على المكشوف تجعل المنظمة مجتمعا متكاتفا يعمل من أجل أهداف واحدة ، يتعاون لتحقيقها ، يلتزم ببلوغها ، يوحد جهوده نحوها .

* إن للإنجازات الفردية قيمة معترفا بها ، ولكن للإنجازات الجماعية قيمة أكبر وأهمية أكبر . . إن المنظمة تعمل بقوة الفريق المتآلف الملتزم.

## ٩ - القائد يعتمد على الأرقام ... والحدس أيضا

* إن استخدام لغة الأرقام ، لايعنى أن يلغى القائد أحاسيسه . . بصيرته الداخلية . . إنه يستخدمها أيضًا .

* ومن هناك كان الابتكار ، التفكير المختلف ، الأفكار الجديدة .

* إن القائد هنا يتحمل المخاطرة . . قليل من الجرأة والإقدام . . واستخدام الحدس . . وتجربة الجديد . . يؤدى إلى التجديد ، والتطوير ، والتفوق على المنافسين .

## ١٠ - القائد يحقق المعجزات لأنه يبحث عنها

* قد يصبح العمل روتينيا . . يعتاد الأفراد على الأنشطة التى

يؤدونها . . لاجديد . . لا إثارة . . الأرقام . . كشوف الحسابات . . ربما يؤدى كل ذلك إلى الروتين ، الملل .

* ولكن القائد الإدارى فى الإدارة على المكشوف . . يضع رؤية جديدة فى كل شيء . . حتى التفاصيل اليومية الصغيرة .

- إنه يرى فى التقارير المالية :

مجالا للمنافسة بين فرق العمل

- إنه يرى فى الاجتماعات الدورية :

فرصة للتعلم والحوار وتبادل وجهات النظر

- إنه يرى فى المشكلات اليومية للعمل :

تربة خصبة للنمو ، والتجديد ، والابتكار

* إن البحث عن المعجزات . . لتحقيقها . . يتطلب نظرة جديدة ، واتجاها فكريا صحيا . . وهو كيف يجد المعجزة فى تفاصيل الحياة اليومية . . ولاشك أن المهمة تصبح أخطر وأهم عند القادة الإداريين فى المستويات التنظيمية الأعلى .

**ب - فريق الإدارة على المكشوف:**

* هذه هى صورة القائد الإدارى فى الإدارة على المكشوف !

* فمن يعمل تحت قيادته ؟

* من هو فريق العاملين الذين يستطيعون تحمل الأعباء التى تنتظرهم فى الإدارة على المكشوف .

* من هم أعضاء الفريق الذى يضعون أمامهم أهدافا تحمل تحديات ،

ويصبحون مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، والصمود أمام هذه التحديات .

* فيما يلى قائمة بالمواصفات والمهارات المتوقعة فى أعضاء فريق الإدارة على المكشوف .

* مرة أخرى .. لا تحاول أن ترسم صورة مثلى للأفراد .. إنهم أعضاء طبيعيون - عاديون - اقرأ القائمة التالية ، أضف إليها ، احذف منها ، عدل فيها .. وناقشها مع زملائك - الباحثين أو الممارسين.

## ١- الرغبة فى التعلم

* إن أول وأهم ما يشترط فى العاملين بالإدارة على المكشوف ، هو الرغبة فى التعلم ، ويشمل ذلك :

- اكتشاف فرص التعلم .
- السبل المتاحة لاقتناصها .
- تطوير النفس .
- المثابرة والتجديد .

## ٢- التفكير الناقد

* لايمارس العمل فى الإدارة على المكشوف بشكل روتينى .. هناك دائمًا تحديات .. هناك ديناميكية للأهداف والأرقام .

* ومن ثم فإن أعضاء الفريق يجب أن :

- ينفذوا إلى الحقائق .
- يقارنوا ، يحللوا ، يستخلصوا النتائج .

- يرتبوا الأولويات .
- يضعوا خططا تتناسق مع خطط الآخرين .

**٣ - التفكير الإبداعي**

* أكدنا أن العمل ليس روتينيا .
* إذن ، تحتاج الإدارة على المكشوف ، وتتوقع من أفرادها ، وتدفعهم إلى:
  - أفكار جديدة .
  - مداخل متنوعة .
  - بدائل مختلفة .
  - أطر جديدة للتفكير والمرجعية .

**٤ - مهارة التطوير والتحسين**

* كانت الإدارة بالأهداف - كما قدمنا - أول مدرسة فكرية في الإدارة ، أدخلت مفهوم التقويم الذاتي ، بهدف تطوير الأداء .
* وجذبت أنظار كل من الرؤساء والمرءوسين لاستخدام نتائج تقويم الأداء الحالي ، بقصد التطوير للأداء المستقبل .
* كما أن طريقة كايزن اليابانية في تقويم الأداء ، تضع بندا رئيسيًا في بنود تقويم أداء العامل « ما الذي أضافه من مجهودات للتطوير » .
* وفي الإدارة على المكشوف ، تتوقع الإدارة من أعضاء الفريق :
  - القدرة على تقويم الأداء الحالي .

- النقد الذاتى .
- اكتشاف فرص التحسين .
- العمل فعلا نحو التحسين والتطوير .

**٥ - التفكير التأملى والقدرة على الحوار**

* إن الوصول إلى أرقام أفضل ( زيادة الربحية ، تخفيض التكاليف . . ) يتطلب :

- التفكير المتأمل العميق . . . هذا يساعد على الابتكار .
- حسن التعبير عن النفس .
- صياغة الأفكار ونقلها للآخرين .
- مشاركة الآخرين أفكارهم .
- تعميق التفاهم وتبادل وجهات النظر .
- بعد النظر ووضع المستقبل دائما فى الحسبان .

**٦ - استمرار الاتصالات**

* إن المطلوب هنا . . والذى تعمل الإدارة أيضا على تنميته باستمرار . هو :

- القدرة على الاتصالات ، فى جماعات صغيرة ، ثم جماعات كبيرة ، ورسمية .
- إقامة جسر مستمر ومفتوح من الاتصالات مع الآخرين ، وتبادل المعلومات التى تهم الجميع ( اتجاه الأرقام ، طرق الأداء ودرجة جودتها ) .

**٧ - الإصغاء**

* الإيجابى - النشط - البسيط - المتعمق .
* فهم الحقائق والأبعاد المختلفة للمشكلات .
* التعرف على الآراء المختلفة - المؤيدة والمعارضة ، المتفقة والمتناقضة .
* العقل المفتوح يستقبل كل التيارات .

**٨ - اتخاذ القرارات**

* قلنا إن العاملين فى الإدارة على المكشوف هم أصحاب أعمال . .
* أصحاب الأعمال يتخذون قرارات .
* يتوقع من العاملين اذن القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة فى صنعها . وذلك بتنمية المهارات التالية :
  - تعريف المشكلات وتحديدها .
  - قراءة المعلومات وتحليلها .
  - توليد البدائل والحلول .
  - مقارنة البدائل المختلفة .
  - تقرير البديل الأنسب .
  - التطبيق والمتابعة .
* لاحظ قيمة التفكير الابتكارى فى كل هذه البنود .

**٩ - القدرة على إدارة التغيير**

* التغيير أمر وارد ، مستمر . . فى الإدارة على المكشوف .

* تقول الشركات الناجحة المتقدمة :

- تجدد أو تبدد .
- من لايتقدم يتقادم .

* ما هو المطلوب إذن فى أعضاء فريق الإدارة على المكشوف ؟

- فهم التغيير المطلوب .
- المساهمة فى إنشائه .
- استيعاب متطلباته .
- الاشتراك فى التخطيط والإعداد لتنفيذه .
- التعرف على المشكلات المتوقعة .
- فهم مقاومة التغيير ، أسبابها ودوافعها .
- التعاون للتغلب على مقاومة التغيير .
- العمل على إنجاح التغيير المطلوب .

**١٠ - تطوير الموارد والأدوات**

* يتوقع من الأفراد ، وتدأب الإدارة على تدريبهم فى ذلك أيضًا ، أن يتوصلوا إلى :

- موارد جديدة .
- طرق وأساليب حديثة .
- أدوات جديدة للعمل .

سواء أكان ذلك داخل المنظمة ، أم خارجها .

* إن الإدارة اليوم ليست فقط مسئولة عن التشغيل الأمثل للموارد المتاحة ، ولكن أيضًا التفكير فى موارد جديدة ، يساعدها فى ذلك الأفراد .

## كيف يختار القائد الإدارى فريق الإدارة على المكشوف

هناك بصفة معايير هامة لإختيار العاملين الملائمين لتنفيذ مهام الإدارة على المكشوف :

١ - درجة الإنتماء للمنظمة . . . والولاء لأهدافها ومصالحها .

٢ - الرغبة فى خدمة أهداف المنظمة والرقى بها .

٣ - وجود معلومات كافية لدى الفرد عن مجال عمل المنظمة ، والنشاط الرئيسى والفرعى لإدارته أو قسمه .

٤ - الإلمام بالخطط الاستراتيجية للمنظمة . . . وخطط أعمالها والأهداف التى تسعى هذه الخطط لتحقيقها .

٥ - مهارة المشاركة ، والقدرة على التعبير عن النفس واستقبال آراء الآخرين .

٦ - تحقيق درجة من التناسب ، أو المواءمة بين الأفراد القدامى ( ذوى الخبرة الطويلة ) والقادمين الجدد ( ذوى المعلومات الحديثة ) .

٧ - المواءمة بين الأفراد الذين يفكرون فى الاستراتيجيات والصورة الكلية ، وأولئك الذين يهتمون بالتفاصيل والحقائق الجزئية .

## خلاصة الفصل الخامس

عالجنـا فـي هـذا الفصل ثـلاثة من الأسـاليب الحديثـة لإدارة الموارد البشرية . فـتناولنا أولاً الإدارة الجديدة بالأهداف ، عـرضنا لنشأتها ومـفهومها وكيف أنـها أسلوب شامـل للتطويـر وطريقة جـديدة للتفـكير ومنهـج عضوى متحـرك يجمع وظائف الإدارة ويـعمل على التـنمية المسـتمرة للموارد البـشرية والماديـة لتحـقيق أهداف متحركة متطورة . وناقشنا الأسـس والمبادئ التـى تقـوم عليـها الإدارة بالأهـداف . ثم بـينا مـراحل وخطـوات تطبـيق الإدارة بالأهداف ورأينا أن هذه الخطوات هى تحـديد الأدوار والمهام ، وتحديد مجالات النتائج ، ووضـع مؤشرات الأداء والاتفاق على الأهداف ، وتـصميم خطة العمل ، والمراجـعة والمراقبة . كما عرضـنا للمهارات المطلـوبة للإدارة الجديدة بالأهـداف وفصـلنا منها المهارات السلوكـية والتنظيمية وحل المشكلات والتغيير والتـطويـر . ثم عـرضنـا لأهم مزايـا ومشـكلات الإدارة بـالأهداف وكـذلك احتيـاطات تطبـيقها وذلك مـن الجوانب التـنظيميـة والإدارية ، والسلـوكية ، والفنية ، والبيئية .

وكان اهتمامنا فى المبحث الثانى موجها نحو إعادة هندسة الإدارة أو الهندرة . فأوضحنا ماهـيتها وأهميتها واختـلافها عن الممارسات التقلـيدية للإدارة. كما بينا متى تستجد الحاجة لإعادة هندسة الإدارة وأنواع المنظمات التى تحتاج إليها ، وناقشنا أسس الهـندرة والقائمين بمجهوداتها والإعداد السلـيم والتدريب الملائم للقيام بأعـبائها بنجاح ، ثم تكلـمنا عن مراحل وخطوات الهنـدرة وهى مرحلة التشخيص التى تتضمن تحديد مجالات الـتطوير وإعداد خريطة العمليات الحالية وتحديد التعديلات اللازمة والمقارنة بأفضل المـنظمات وإعادة تصميم العمليات . ومرحلة الـتنفيذ والمتـابعة والتى تحـوى على تطبيـق العمليات الجـديدة وقياس

درجة النجاح المحصلة . ثم ذكرنا عشرين خاصية للهندرة الفعالة والنتائج المترتبة على تطبيقها من الناحية الفنية والتنظيمية والسلوكية والبيئة ومناخ العمل . كما عرضنا أيضًا للخصائص العشرين من وجهة نظر قيمتها التحفيزية لإنشاء السلوكيات الملائمة للهندرة من جانب القادة والعاملين . ثم ناقشنا أيضًا نواحي النزاع المتوقعة عند تطبيق الهندرة وأنواع هذا النزاع ونتائجه وطرق مواجهته . ثم ختمنا حديثنا عن الهندرة بتصور مستقبلها ، وذلك عن طريق تقويم النتائج الأولية وبيان أهم الأخطاء الشائعة فى تطبيق إعادة هندسة الإدارة ، وتأكيد استمرارية هذا الأسلوب عن طريق التخطيط الجيد وتكنولوجيا المعلومات والتطوير والابتكار واستخدام المعايرة ( المقارنة بالأفضل ) وتغيير المفاهيم والمنهجية المتبعة فى أداء الأعمال .

أما المبحث الثالث فقد خصصناه للإدارة على المكشوف وتمكين العاملين . فعرضنا لطبيعة الإدارة على المكشوف من حيث أنها طريقة واضحة ، وجديدة، وعملية ، تدمج مصالح الإدارة والعاملين ، كما أنها طريقة مبتكرة محفزة للقادة الإداريين والعاملين . وأوضحنا أن الحاجة للتحسين والتطوير تبدأ باستعراض الوضع الراهن عن طريق مجموعة من الأسئلة التى تبرز النواحى التى تحتاج إلى تطوير . وتكلمنا عن أسس ومبادئ الإدارة على المكشوف وهى القيمة العالية للمعلومات ، ونشر الثقافة المحاسبية لدى العاملين جميعا ، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات . كما أوضحنا المفاتيح الرئيسية للتمكين ، وهى مشاركة المعلومات ، وإطار الإدارة الذاتية ، وفرق العمل الذاتية . ثم المشاركة والشعور بالملكية وهذا هو مبدأ المخاطرة . ثم ناقشنا مراحل وخطوات الإدارة على المكشوف وهى التخطيط وحشد الإمكانات ، ومرحلة الانطلاق والتحرك الذاتى ، ثم مرحلة تقويم النتائج .